

SCA intro



Division Bølgepap

Med en udstrakt grad af automatisering



Ombygning af Division Bølgepaps fabrik i Grenaa har bl.a. betydet, at trucks er blevet erstattet med selvkørende transportbånd og transfervogne i produktionsområdet. Dertil kommer automatisering på maskinerne samt palletering ved hjælp af robotter.

side 3-4

SCM og SAP

Integrationen af SCA Packagings tre bølgepapfabrikker har krævet en fælles IT-plattform, og projektet med implementering af SAP og standardisering af papkvaliteter og konstruktionstyper er netop afsluttet.

side 6

Kundernes forventninger - og fordele



Kunderne har stadig større forventninger til deres emballageleverandør, - om et tæt samarbejde, der kan optimere kundens produkt. Og SCAs nye segmentorienterede salgsorganisation tilgodeser i høj grad dette krav.

side 8-10

Hverdagen er travl på bølgepapfabrikken

Alene ved Division Bølgepap i Grenaa forlader 35-40 lastbiler hver dag fabrikken med færdige emballager. Bag denne enorme mængde ligger en travl hverdag for fabrikkens sælgere, ordrebehandlere, planlæggere, udviklere, grafikere, produktionsfolk m.fl.

side 12-13

Pakkemaskiner til det hele

SCA Packagings afdeling for Pakkesystemer har også til huse ved fabrikken i Grenaa. Og samarbejdet er tæt mellem både salgs- og udviklingsfolk i Division Bølgepap og Pakkesystemer.



side 14-15



Nye brikker er faldet på plads i Grenaa

SCA Grenaa's nye bølgepapmaskine har tilført fabrikken ny effektiv kapacitet og væsentlig større fleksibilitet.

SCA Packagings bølgepapfabrik i Grenaa her netop gennemgået en forvandling, der har gjort den særdeles konkurrencedygtig.

Den 25. november 2002 tog Grenaa's borgmester Gert Skov og direktør Finn Brødløs, Division Bølgepap, det første spadestik til et større nybyggeri ved SCA Packagings fabrik i Grenaa. Dermed tog man også hul på et omfattende projekt for

modernisering af hele fabrikken til en samlet pris på 205 mio. kr.

Nu, to et halvt år efter, er projektets mange forskellige brikker faldet på plads. Fabriksarealet er blevet udvidet med 6.300 m², der har givet plads til opførelsen af et nyt rullelager og en udvidelse af færdigvarelageret med 1.500 m². En ny stor og avanceret bølgepapmaskine er blevet installeret, den øvrige maskinpark er blevet ombygget og opgraderet, og flowet gennem fabrikken er

blevet lagt helt om, bl.a. ved hjælp af automatiske transportbaner.

Projektet har kostet arbejdspladser, men kapacitetsforøgelse og automatiseringer har til gengæld betydet en så kraftig effektivisering, at fabrikken nu fremstår som en af Europas bedste, med en konkurrencekraft, der vil sikre virksomheden i mange år fremover.

side 2-4

Bølgepapenheder samlet i én effektiv organisation

I løbet af 2004 er SCA Packagings bølgepapenheder blevet samlet i én Division Bølgepap. Samtidig har SCA valgt at forlade den traditionelle funktionsopdelte organisation til fordel for en matrixorganisation, hvor supply chain tankegangen sætter processerne i fokus, og hvor salgsindsatsen er blevet organiseret i teams og rettet ind mod kundesegmenter for at yde den mest kompetente kundeservice.

Til at understøtte den nye organisation er der tillige implementeret et nyt fælles SAP-system, der sikrer, at virksomhedens tre produktionsenheder og kundeservicecentre kan fungere optimalt sammen.

side 5-6



Division Bølgepaps nye samlede salgsorganisation er et team af eksperter inden for hver deres kundesegmenter.





**Direktør
Finn Brødløs,
SCA Packaging
Division Bølgepap**

Konkurrencekraft i højsædet

Med ombygningen af vores fabrik i Grenaa har vi indfriet en meget vigtig målsætning; nemlig at skabe den mest moderne bølgepapfabrik af sin art i Europa. I hele processen har vi haft skarp fokus på fire afgørende brikker: Teknologi, tankegang, medarbejdere og kunder; og ganske som i puslespillet kan ingen af disse brikker stå alene. Kun ved at passe perfekt ind i hinanden, kan de danne helheden; det fulde billede.

Og det resultat vi står med i dag, er netop en fabrik, der, i kraft af sin avancerede teknologi, en ny supply chain-tankegang og ikke mindst sine dygtige og engagerede medarbejdere, nu er gearret til at tilgodesse vores kunder på helt optimal vis, og som har et væsentligt potentiale for fremtidig vækst.

Konkurrencekraften har afgørende betydning for, at vi kan betjene vores kunder optimalt. - Med konkurrence-dygtige priser, en absolut høj ensartet kvalitet samt en høj leveringservice, der bl.a. byder på større fleksibilitet, et væsentligt ekstra kapacitetspotentiale og evnen til at sætte principperne for just-in-time produktion i højsædet.

Denne forøgede konkurrencekraft kan i høj grad tilskrives de fysiske ændringer vi har foretaget på Grenaa-fabrikken, som i øvrigt kan fejre sit 40 års jubilæum den 1. august i år. Produktionsteknologien er blevet kraftigt opgraderet med bl.a. den nye bølgepap-maskine, vareflowet er blevet væsentligt forbedret, og vi har vundet megen effektivitet, lønsomhed - og godt arbejdsmiljø - ved en fuld automatisering af varettransporten og en højere automatisering af produktions-maskinerne bl.a. ved hjælp af robotter.

Nok så vigtig for vores nye styrke er også det faktum, at vi har fået samlet vores danske bølgepapenheder i én samlet Division Bølgepap. Og det er ikke bare af navn, men i høj grad af gavn, fordi vi har understøttet denne proces med to meget værdifulde tiltag; dels at dreje organisationen til at være en supply chain organisation, dvs. proces- og segmentorienteret; og dels at implementere en fælles IT-plattform, der sikrer, at enhederne nu kan fungere som én.

Sidst men allermest, så er vores medarbejdere selve nøglen til vores nye stærke konkurrencekraft. - De gik helhjertet ind for, at vi skulle iværksætte denne omfattende modernisering. De har ydet en formidabel indsats for at få den gennemført, også selv om det betød nedlæggelse af arbejdspladser, og de står ved det håndtag, som bestemmer balancen mellem kundebehov og effektivitet. Det kræver kompetence og dygtighed, og derfor er de vores vigtigste ressource!



Fabrikken i Grenaa: Moderniseret for 205

Sideløbende med opførelsen af nye bygninger, installation af nye maskiner og en omfattende omlægning af indretning og flow er driften på SCAs Grenaa-fabrik blevet opretholdt.

I 2002 tog SCA Packaging Danmark hul på at realisere projekt „New Grenaa“, dvs. at modernisere virksomhedens bølgepapfabrik i Grenaa. Projektet indebar udvidelse af det hidtidige fabriksareal med 6.300 m², opførelse af et nyt rullelager, udvidelse af færdigvare-lageret med 1.500 m², investering i en ny stor bølgepapmaskine, ombygning og opgradering af den øvrige maskinpark samt en

omlægning af hele flowet i fabrikken, ikke mindst ved hjælp af automatiske transportbaner i hele produktionsområdet. - Et projekt, til en samlet pris på 205 mio. kr., der gennemgribende har ændret hele tankegangen for produktionsplanlægning, og som har betydet en reduktion i medarbejderstaben og overgang fra treholds- til toholdsdrift. Og altså et projekt, som nu er gennemført.

Nødvendig modernisering
Flere faktorer dannede baggrund for SCA Packagings beslutning om at investere massivt i en modernisering af fabrikken. Anders Glud, der tidligere var fabrikschef og som påtog sig rollen som projektleder på New Grenaa, forklarer: - Flere af vore maskiner var nedslidte, f.eks.

Ønsket om en mere effektiv produktion gjorde ombygningen nødvendig, siger projektleder Anders Glud.



var den gamle bølgepap-maskine fra 1974, og den skulle enten gennemgå en gennemgribende modernisering eller skiftes ud. Samtidig oplevede vi en stigende konkurrence fra udenlandske producenter, og det nødvendiggjorde en effektivisering af vores produktion.

- Ud over at investere i den nye bølgepapmaskine, valgte vi således også at skifte en inline-maskine og en planstansmaskine ud med nye, med langt større kapacitet. Vi ombyggede vores kombinerede bølgepap- og massivpapmaskine til kun at producere massivpap, og så har vi opdateret og installeret en trykmaskine fra vores nedlagte fabrik i Brøndby. Den er, sammen med en planstansmaskine, reelt den eneste tilgang i antallet af maskiner, mens kapaciteten på de øvrige er blevet øget således, at vi i dag kan producere det samme på to skift, som vi brugte tre skift til før.

Flowet strømlinet

- Samtidig valgte vi at flytte rundt på ca. halvdelen af maskinerne for at få et bedre flow. Den gamle indretning var opstået ved knopskydning, hvor nye maskiner efterhånden var blevet sat ind, hvor der var plads, og det havde over årene givet anledning til en del intern transport. De nye automatiske transportbaner og indførelse af robot-håndtering i forbindelse med palletering har rundt regnet

overflødiggjort 12 trucks, der hver kørte 24 timer i døgnet, og det giver naturligvis en omkostningsbesparelse, der kan være med til at betale de store investeringer. Samtidig har vi fået forbedret arbejdsmiljøet væsentligt ved at have fået en meget mere rolig fabrik og ved at have afskaffet en del ensidigt gentaget arbejde, forklarer Anders Glud.

Ingen stop i driften

Fabrikken nuværende fabrikschef, Mogens Juul, har sammen med Anders Glud skullet få den sideløbende modernisering og drift til at gå op i en højere enhed. Rent praktisk har man grebet det an ved hele tiden at tilstræbe at etablere ny kapacitet, før man nedtog bestående.

- Og det har været en udfordring og forandringsledelse på højt plan, men vi er nu godt på vej til at indfri målsætningen om at blive mere konkurrencedygtige, siger Mogens Juul.

- Således er vi nu i stand til at producere det samme med 260 medarbejdere, som vi før skulle bruge 330 medarbejdere til. Men det betyder naturligvis, at vi har måttet igennem den triste proces at reducere staben af timelønnede medarbejdere med 70. Vore medarbejdere var dog indstillet på disse forandringer, og vi iværksatte en række initiativer, der skulle hjælpe de opsagte medarbejdere videre.

Udgivet af: SCA Packaging Denmark, Division Bølgepap
Ansvarshavende redaktør: Udviklingschef Peter Malbek

Redaktion, tekst, grafik og produktion: GINI.com
Grenaa-billeder: Hans Mogensen
Intro-logo: Irene Ø
Tryk: Rotationen A/S
Oplag: 3.000 stk

SCA PACKAGING DENMARK A/S
Voldbjergvej 16, 2., 8240 Risskov, tlf. 87 41 59 00
www.scapackaging.dk

Division Bølgepap:
SCA Packaging Brøndby (salg) tlf. 43 23 94 00
SCA Packaging Grenaa (salg/produktion) tlf. 86 32 23 00
SCA Packaging Stevnstrup (salg/produktion) tlf. 89 72 72 72
SCA Packaging Taulov (produktion) tlf. 79 21 31 00



Produktionsleder Arne Stink (tv) og operatør Torben Jensen ved den nye bølgepapmaskine, som syv medarbejdere har været på kursus i Japan for at lære at kende.

Tunge løft i en gaffelvending

Kodeordet i SCA Grenaa's nye fabrik er automatik. Det gælder også for håndtering af de store papirruller.

I forbindelse med udbygningen i Grenaa valgte SCA også at etablere et nyt rullelager, hvor de op til 4,5 tons tunge ruller papir står klar til at komme i bølgepapmaskinen. Højden i det nye lager er så stor, at der kan stå tre

ruller, hver på ca. 2,8 meter, oven på hinanden.

Samtidig anskaffede man to avancerede klemmetrucks, der kan dreje rullerne vandre, - vel og mærke ved at vippe dem fremover, så de umiddelbart kan anbringes i den vogn, der automatisk kører dem direkte ind til op-hængning i rullestanden på bølgepapmaskinen. Tidligere måtte en truckchauffør køre rullerne ind til maskinen.



Bølgepap i hastige baner og stor bredde

Bølgepapmaskinen er dobbelt så hurtig som sin forgænger.

Rygraden i den forstærkede Grenaa-fabrik er den nye store japansk byggede Mitsubishi bølgepapmaskine. Maskinen, der er 136 meter lang, har en produktions-hastighed på 385 meter i minuttet og en banebredde på 2,80 meter, og den er udstyret sådan, at SCA Packaging Grenaa kan producere B, C, BC, E, EB og F-flute.



Maskinen kan forudindstilles på en række parametre, så den selv skifter indstillinger, når man splejser over til andet papir. – Og netop i forbindelse med ordre- og formatskift er det væsentligt, at det nu kan ske uden tab af hastighed. En vandskærer ændrer simpelt hen bredden ved at skære et relevant snit på tværs af banen i farten, forklarer Arne Stink, der også oplyser, at formatskift før foregik ved, at en tværkniv klippede hele banen over.

Den gamle maskine kørte 190 m/min. i en bredde på 2,45 meter, og den nye er altså mere end dobbelt så hurtig som forgængeren.

– Samtidig er det en mere højteknologisk maskine, der

ikke styres ved hjælp af mekaniske håndtag, men af computere, påpeger produktionsleder Arne Stink. – Vi har endvidere opnået større sikkerhed og fleksibilitet, fordi kassettemaskinen til riffelvalserne, dvs. de valser, der former det midterste

bølgelag, ved nedbrud kan flyttes hen på den anden singlefacer. Derudover er den nye maskine en såkaldt bæltmaskine, dvs. at den traditionelle pressevalse er erstattet med et bælte, som sikrer en mere stabil limning af fluting og overbane.

Rullerne i „den våde ende“, dvs. starten af maskinen, kommer automatisk ind fra rullelageret og bliver hængt op i rullestanden, hvor man blot skal trække papiret ind i splejseren og sætte tape på, og derefter er den nye rulle klar til splejsning.

mio. kr.

Omvendt tankegang

– Og alle har ydet en imponerende indsats, understreger Mogens Juul. – Især når man tænker på, at vi samtidig skulle til at tænke i helt nye baner omkring styring af driften. Fabrikken er i princippet blevet vendt på hovedet; hvor vi før producerede pap og „skubbede“ det igennem systemet, så „trækker“ vi det nu fra færdigvare-lageret. Det betyder bl.a. at vi har fået reduceret mellemvarelageret fra godt 1 mio. m² til 150.-200.000 m².

Teknisk afdeling på overtid

Ikke mindst Teknisk afdeling i Grenaa har haft noget at se til. – Det har været et kæmpe koordineringsarbejde at få det hele til at glide, siger afdelingsleder Lars Riis. – Og omfanget af de områder, hvor vi både skulle bygge

om, flytte maskiner og re-etablere produktion og samtidig opretholde produktion har været meget omfattende. F.eks. måtte vi lukke fabrikken af på tværs for at installere transportbaner, og det kolliderede naturligvis med vores truckkørsel. Men det lykkedes at holde driften kørende, således at der kun var lukket ned lørdag eftermiddag og søndag.

– Alle maskinleverandørerne har haft teknikere på plads i perioder fra tre uger til næsten et år, hvilket bl.a. indebærer, at vi var omkring ti nationaliteter samlet, og samtidig har vi trukket på en lang række lokale håndværkere, der heldigvis har været gode til at levere. Men det har virkelig krævet stor fleksibilitet fra alle, supplerer Hans Müller, værkfører for elafdelingen.

Fabrikschef Mogens Juul (tv) og leder af teknisk afdeling Lars Riis glæder sig over det nye effektive produktionsmiljø.



Uberørt af menneskehånd

600.000 emballager håndteres hver dag helt automatisk. Det har gavnet både arbejdsmiljø og effektivitet.

Resultatet af den omfattende automatisering der er gennemført på fabrikken i Grenaa er, at ca. 600.000 emballager hver dag produceres, håndteres og palleteres - uberørt af menneskehånd. Bortset fra opstilling og kvalitetskontrol.

Det seneste teknologiske skridt er installation af automatisk fratagning og palletering med robotter ved Grenaa fabrikkens inline maskiner. Ud over konsekvenserne for fabrikkens effektivitet, har det også betydet en væsentlig reduktion af EGA - bevægelser.

Robotterne stabler selv emballagerne på paller ved hjælp af pakkekoder, som genereres via et vare- eller

ordrenummer. På basis af denne kode finder robotten selv den rigtige palleteringskode og information om der skal anvendes mellemlægsark ved palleteringen.





Projektingeniør Svend Poulsen i en af de tværgående kørebaner for fabrikkens i alt ni transfer-vogne.

planlægning, der styrer opmarchingering af pap til de forskellige ordrer i den rigtige rækkefølge og på de rigtige baner. Softwaren optimerer f.eks. på banebredde. Af pladshensyn har vi forskellige bredder på transportbanerne, og systemet skal i valg af transportbane tage højde for bredden på pappet, således at pladsen bliver udnyttet mest optimalt.

På selvkørende baner og vogne

Produktionsområdet i Grenaa-fabrikken er blevet bundet sammen af et imponerende netværk af selvkørende transportbaner og transfervogne.

Fabrikken nye transportbaner løber på langs af produktionsflowet, transfervognene kører på tværs. Dermed kan pappet automatisk bringes hen til et stort antal mellemlagerbaner, og herfra videre til de baner,

der fungerer som fødelinier for de enkelte maskiner. Endelig fører transportbaner de færdige emballager til automatisk palletering og færdigvarelager. Transport med gaffeltrucks er således afskaffet i store dele af fabrikkens.

Alle konverteringsmaskinerne producerer „med strømmen“. Eneste undtagelse er trykmaskinerne, som er drejet 180°. Pappet kører forbi disse maskiner inden det bringes til fødelinierne, og forklaringen på denne sløjfe

er naturligvis, at pappet efter endt trykning igen skal med strømmen til stanse- og limemaskiner.

I rigtig rækkefølge

Banesystemet er leveret af den amerikansk-engelske producent Avanti. – Og valget faldt på dette anlæg, fordi selve styringen af systemet passer godt til den måde, hvorpå vi styrer fabrikkens generelt, forklarer projektingeniør Svend Poulsen. – Transportsystemet skulle kunne fungere sammen med vores system til produktions-

Uden paller

I hele baneområdet transporteres pappet uden paller, stakkene står altså direkte på transportbåndet. – Og det er forklaringen på, at vi valgte plastbånd og ikke ruller til banerne. Plastbåndet forhindrer det, vi kalder sheet-walk, altså at arkene forskubber sig lidt ved transport, og det gør stabiliteten på stakkene langt bedre. Og en af fordelene er naturligvis, at vi ikke har en masse paller bundet i mellemlagerfunktionen.

– Hvis banesystemet er fyldt helt op, kan det rumme ca. 400.000 m² pap, men normalt har vi kun omkring det halve antal m² stående. Og det er en meget stor forbedring i forhold til det tidligere mellemlager, men det stiller samtidig større krav til vores planlægningsfunktion, fastslår Svend Poulsen.

Planlægningen starter bagfra

Ombygningen af fabrikken i Grenaa samt implementering af et nyt integreret SAP-system på SCA Packagings bølgepapfabrikker har gjort planlægningen i Division Bølgepap mere fleksibel.

– Dermed er vores planlægningshorisont også blevet meget kortere. Det giver en langt større fleksibilitet, som i høj grad vil tilgodese vores kunder, men det betyder også, at vi skal have godt styr på vores ordrebog og prognoser. Kapaciteten skal hele tiden være nøje afstemt med ordrebogen og de lovede leveringstider.

– De to hovedelementer i ombygningen af Grenaa-fabrikken, den nye store bølgepapmaskine, der er betydeligt hurtigere og mere fleksibel, og det nye transportbanesystem, som rummer hele mellemlageret, danner grundlag for at benytte en anden produktionsfilosofi, nemlig pull-tankegangen. Og det har, kombineret med en integration af det administrative system, givet os helt andre vilkår - og muligheder - i planlægningen, siger Laila Buus, der er planlægningsleder på SCAs bølgepapfabrikker i Taulov og Stevnstrup.

– Til forskel fra tidligere planlægger vi nu baglæns gen-

Overordnet styring i SAP

Til at styre bl.a. den ende har SCA Packaging netop implementeret et nyt fælles SAP-system. – Endnu har vi forskellige planlægnings-systemer på de tre fabrikker i divisionen, men vi spejler dem over i SAP, som dermed kan bruges til den overordnede planlægning, og det betyder, at vi nu kan fungere som én virksomhed, undtagen på detaljeplan. Det indebærer også, at vi fremover vil kunne skabe en bedre balance og stabilitet på de tre fabrikker, fastslår Laila Buus.

Datavaliditet afgørende

– I kraft af den fleksibilitet den nye bølgepapmaskine giver, har vi nogle helt nye

Trykmaskiner i ét center

Operatører, der kan betjene alle trykmaskinerne, fælles kliché- og farvelager, og løbende vedligehold sikrer fleksibel og optimal drift.

I forbindelse med at SCAs Grenaa-fabrik har fået strømnetet produktionsflowet, er der også blevet etableret et decideret trykcenter, hvor virksomhedens tre solo-maskiner, dvs. maskiner, som kun trykker, er anbragt ved siden af hinanden.

Maskinerne i trykcenteret er en „Superflexo-maskine“, der kan køre avanceret flexotryk i op til fem farver, en firefarve flexomaskine til avanceret tryk, og endelig en firefarvemaskine til mere enkelt tryk.

De to maskiner til avanceret tryk kører med samme maksimale arkbredde, nemlig 1,6 meter, mens den mindre maskine kan køre større ark - helt op i en bredde på 2,40 meter. Og dermed kan man også tilgodese trykbehov på de store arkbredder, bølgepapmaskinen kan producere. For massivpappets

vedkommende kører det meste gennem trykmaskinerne, - ofte med tryk i fem farver, og typisk beregnet for fiskeriindustrien.

Har givet stor fleksibilitet

– Det har givet stor fleksibilitet, at maskinerne nu står ved siden af hinanden, påpeger produktionsleder Mogens Loch Rasmussen. – I trykcenteret har vi fælles farvelager og eget farveblandingsanlæg samt et fælles klichélag. Og dels kan flere af klichéerne køre på alle maskinerne, dels kan en stor del af vore operatører betjene alle tre maskiner, ligesom de selv kan blande farve, så vi har optimale muligheder for en stabil drift.

Mogens Loch Rasmussen (th) og operatør Jesper Østergård ved den nye inline-maskine.



Vedligehold er planlagt

For yderligere at sikre den optimale drift opererer man med rutiner for „planlagt vedligehold“, hvor maskinerne efter tur lukkes ned for at blive gået igennem. – Vores afdeling for teknisk vedligehold har stor indsigt i maskinerne, så de bliver i høj grad holdt kørende, og opstår der fejl, kan de altid hurtigt udbedres, siger Mogens Loch Rasmussen.

Yderligere trykkapacitet

Ud over kapaciteten i trykcenteret trykkes der også på virksomhedens flexomaskiner (tryk og stans) og inline-maskiner (tryk, stans og limning). Af sidstnævnte har man to, hvoraf den ene er

helt ny, med tre trykværker, og kan køre med arkbredde 2,40 meter. Den anden har fire farvæværker og kan køre 1,4 meter i bredden. Og på disse maskiner har man skabt en tilsvarende fleksibilitet.

Øget hastighed

Alle trykmaskinerne er blevet forsynet med automatisk ilægning og fratagning. På inline-maskinerne mangler den ældste endnu automatisk ilægning. – Men det har givet et stort løft, idet vi har fået reduceret EGA-bevægelser og har opnået en hastighedsforøgelse, og det er klart noget, vi vil arbejde videre med, siger Mogens Loch Rasmussen.



nem processen. Udgangspunktet for enhver ordre er blevet den aftalte leveringstid, og herfra beregner vi, hvor mange operationer ordren skal igennem, og hvor lang tid disse tager. Dermed kan vi fastlægge, hvornår vi skal have pappet ud af bølgepapmaskinen.

Mellemlagerer reduceret

– Konverteringsmaskinerne skal med andre ord trække pappet væk fra banerne, og dermed skal det være produceret på bølgepapmaskinen og være marcheret op på banerne i den rækkefølge, hvori de forskellige maskiner er planlagt til at skulle videreforarbejde det. Og nok så vigtigt: Med overgangen til transportbaner er mellemlageret blevet reduceret betragteligt, i gennemsnit til mellem en fjerdedel og en femtedel, og det indebærer naturligvis, at pappet ikke skal stå ret længe på banerne.

muligheder med den bagudrettede planlægningsstrategi, der tager udgangspunkt i leveringstid, pointerer SCM chef John Madsen.

– Vi har defineret en målsætning om, at vi leverer mindst 98% til tiden, og det følger vi op på dagligt. Men det stiller store krav; dels til at vi er meget fleksible og i stand til at reagere hurtigt på afvigelser i planlægningen, og dels til at datadisciplinen er i højsædet, fordi de procestider, vi arbejder ud fra, skal svare til virkeligheden, idet der ellers vil opstå unøjagtigheder i forhold til planlægningen. Delivery performance bliver til stadighed vigtigere, og det gælder ikke blot leveringstider på specifikke klokkeslæt, men også på mængder, så en af de ting vi f.eks. arbejder meget med, er at tage højde for den tid og den mængde spild, det tager at køre en maskine ind.



– Den traditionelle funktionsopdelte organisation forhindrer, at virksomhedsprocessen fungerer optimalt, og derfor har vi valgt at tage udgangspunkt i en procesorienteret supply chain-tankegang, understreger direktør for SCAs Division Bølgepap, Finn Brødløs.

Ny samlet proces- og segmentorienteret organisation

Bølgepap-enhederne i SCA blev sidste år slået sammen og organisationen ændret, så udgangspunktet i dag er proces, segmenter og teams.

– SCA Packaging Denmark er jo oprindeligt etableret som en sammenstyknings af et par store danske virksomheder, der havde hver deres kultur og historie. Først købte SCA Koncernen Danapak Papemballage A/S og året efter, i 2000, købte man Danisco Pack og fusionerede dem til ét selskab. I første omgang valgte man dog, ikke mindst af hensyn til kun-

derne, at bevare strukturen i de to bølgepapvirksomheder i hver sin division, men fra 1. januar 2004 valgte vi at samle enhederne i én division, siger Finn Brødløs, direktør for SCA Packagings Division Bølgepap.

– De to organisationer havde lært hinanden at kende, vi var allerede langt i en integrationsproces, og det var den logiske konsekvens at drage, for at kunne udnytte vores potentiale fuldt ud. Samtidig ønskede vi at erstatte den traditionelle funktionsopdelte organisation, der forhindrer, at virksomhedsprocessen fungerer optimalt, med en procesorienteret, og i løbet af 2004 fik vi

først etableret en supply chain-organisation, og siden fik vi samlet salgsorganisationen under en nyansat salgsdirektør.

Segmentopdelt salg

– Samtidig fandt vi det helt nødvendigt at foretage en segmentopdeling af salget. Vores salgsstrategi er, at vi vil vide mere om emballering hos vores kunder, end de selv gør, og det er en meget forpligtende strategi, der indebærer, at vores sælgere skal arbejde dybt hos kunden og sørge for, at vi får så megen viden om hele forsyningskæden som muligt.

– Ligeledes skal den del af supply chain organisationen,

der har relation til kundeservice, dvs. internt salg og udviklingsfunktionerne, også segmentopdeles, således at vi skaber stærke teams med stor ekspertise omkring de enkelte kundesegmenter, hvor en fælles optimering med kunden er i fokus. – Kunderne skal have det, de forventer, og det skal vi sikre, at de får så effektivt og rationelt som muligt, siger Finn Brødløs.



Større rådgivende kompetence med ny organisation

Division Bølgepaps procesorienterede organisation giver nye muligheder.

– Overgangen fra den funktionsopdelte organisation til matrixorganisationen er en stor forandring, fastslår SCM chef John Madsen. – Dette med at kigge på tværs og at operere med en processejer, der har ansvaret for processen, uanset om denne hører hjemme under ens organisatoriske chef, er en tankegang, som man skal vænne sig til. Men det vil helt klart fremme vores samlede virksomhedsproces, at vi fremover kommer til at arbejde målrettet med de tre processer, forsynings-, produktions- og salgsprocessen.

SAP understøtter

– SAP, som vi netop er blevet færdige med at implementere i Division Bølgepap, understøtter i høj grad den procesorienterede organisation og er derfor et vigtigt redskab i omlægningen af organisationen, hvor de tre fabrikker og kundeserviceafdelinger skal til at fungere som én samlet enhed, understreger John Madsen.

Salg til segmenter

Den eksterne salgsstyrke i Division Bølgepap blev reelt lagt sammen den 1. september sidste år, i forbindelse med ansættelsen af salgsdi-

rektør Erik B. Christensen.

– Og vi har allerede implementeret den segmentopdeling, som vi fandt afgørende for at styrke den ekspertise, vi kan tilbyde vore kunder, oplyser han.

Segmentopdelingen er foretaget på grundlag af de gennemgående områder, som virksomheden allerede betjente, og er udmøntet i følgende segmenter: food, non-food, mejeri, slagteri, medico, møbler, grossister, fisk, frugt/grønt, drikkevarer og petfood.

Viden frem for geografi

– Vi har altså valgt at gøre op med den geografiske opdeling, for i stedet at styrke den faglige viden og kompetence på de enkelte segmenter, siger Erik B. Christensen.

– Kunderne har en klar forventning om, at vi til stædighed bliver mere vidende om netop deres område, og vores mål er, at vi skal være en endnu mere innovativ partner, som løbende styrker vores knowhow over for kunderne, og dermed også kan påvirke deres omkostningsniveau i gunstig retning.

– I første række er det naturligvis de eksterne sælgere, som bliver eksperter på hver deres område, og som i højere grad skal fungere som specialiserede rådgivere. Men med den nye procesorienterede organisation vil de teams, som vi bygger op omkring det enkelte segment, også give kunderne

mulighed for at trække på stor specialviden hos medarbejderne i vores kundeservice.

Slagkraftig udviklingsfunktion

– Med den nye samlede division og den nye organisation vil vi få langt større slagkraft og kunne have mere målrettet fokus på innovation og et struktureret udviklingsarbejde, baseret på de optimeringsværktøjer, som ligger i SCA-regi, siger udviklingschef Peter Malbek. – Bl.a. forventer jeg, at vi vil komme til at arbejde mere i internationale

netværk. Og en af ambitionerne er netop, at vi skal bidrage til at skabe økonomisk konsekvens i forsyningskæden ved at tage del i den samlede optimering af emballagen i forhold til den logistik, den skal igennem.

SCA har tre designafdelinger med i alt ti konstruktører og fem grafikere, og de udvikler årligt ca. 10.000 nye emballager, hvoraf mange er komplicerede nyudviklinger.

Fra venstre salgsdirektør Erik B. Christensen, udviklingschef Peter Malbek og SCM chef John Madsen.



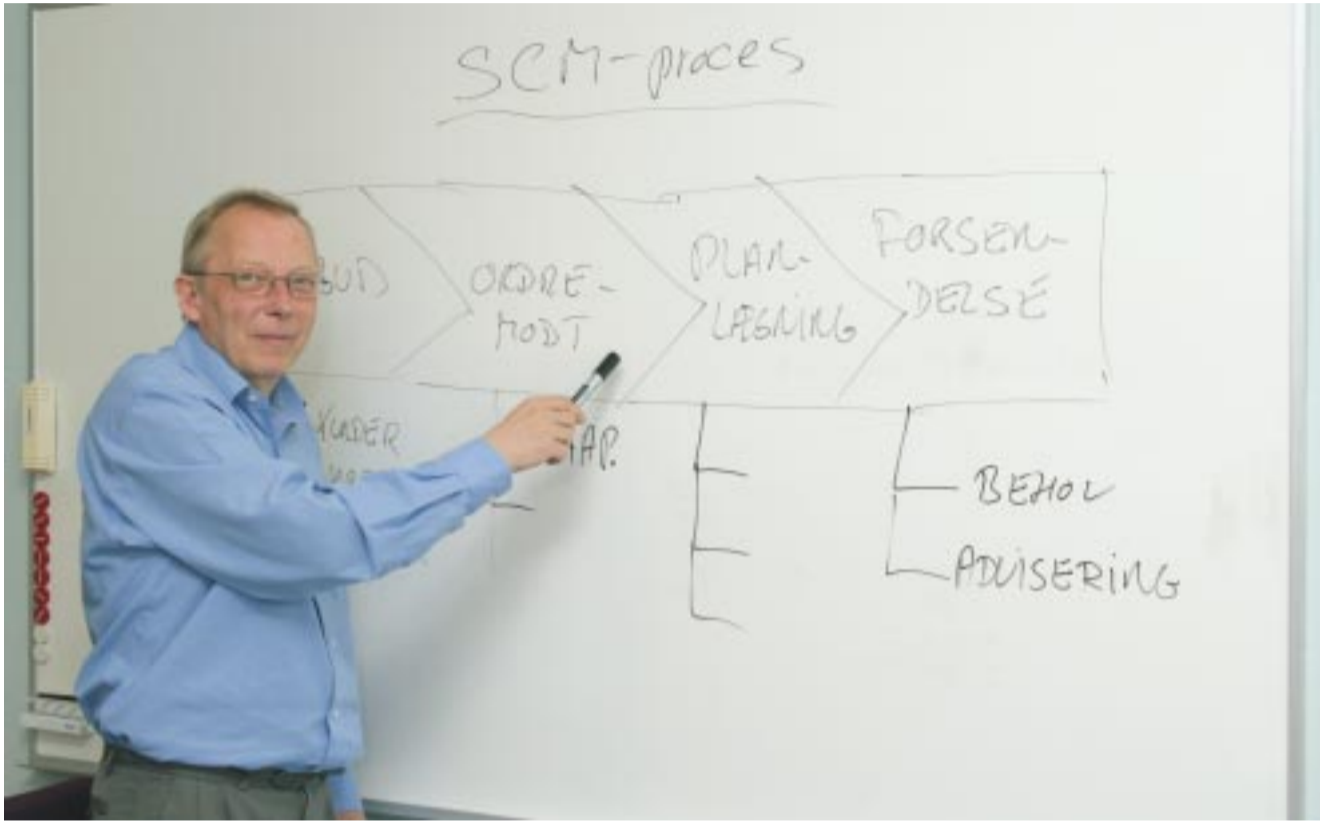
Vi taler samme sprog

Den nye samlede Division Bølgepap tæller også tre kundeserviceafdelinger, i hhv. Brøndby, Grenaa og Stevnstrup. Og her har man umiddelbart kunnet notere de ændringer, som den nye samlede organisation og det fælles SAP-system, har betydet.

Henrik Madsen, der er teamleder i kundeservice i Stevnstrup, siger: – Man kan sige, at vi nu på flere måder taler samme sprog. Dels giver det fælles administrationssystem os nu lige adgang til informationerne på alle tre bølgepapfabrikker, hvor vi før måtte igennem en intern medarbejder på den pågældende fabrik.

– Og dels vil den optimering hen imod segmentopdelingen, som de interne teams også skal gennemgå, i højere grad gøre os til eksperter i det pågældende kundesegment, – helt på linie med den udvikling, den eksterne salgsorganisation har været igennem. Og endelig vil vi i kraft af proces-tankegangen både have tætte relationer til de øvrige funktioner i supply chain-organisationen og til salgsorganisationen. Dvs. lige fra råvaren bliver købt ind, og til emballagen er leveret.

Fælles IT-plattform øger effektiviteten



SAP er ikke et IT-projekt, men et værktøj, der skal styrke konkurrencekraften for den samlede Division Bølgepap.

– Det var naturligvis et levn fra fortiden, når SCA Packagings tre bølgepapfabrikker i hhv. Taulov, Stevnstrup og Grenaa, og de tre kundeservicesfdelinger i Stevnstrup, Grenaa og Brøndby

havde forskellige systemer og styringsværktøjer, men som én samlet division var det nødvendigt, at vi fik skabt én fælles reference-ramme, forklarer Division Bølgepaps SCM chef John

Madsen om baggrunden for divisionens implementering af SAP.

– SAP er første skridt i det forretningsprojekt vi kalder "2B1", altså "at blive én",

eller "to bliver til én", næste skridt vil på sigt blive at indføre fælles planlægnings-systemer i produktionen.

Samme begrebsverden

– Men allerede med SAP kommer vi et langt stykke, idet vi får alle vore kunder til at ligge i den samme database, ligesom alle varer, alle værktøjer, alle papirer, transportplanlægning og lagre vil ligge i det fælles SAP-system. Dermed opnår vi stor gennemsigtighed i systemet, og vi får den samme begrebsverden i hele divisionen, således at vi f.eks. har en fælles sprogbrug, når vi taler om konstruktionstyper og farver.

– Når vi derefter også får et fælles planlægningssystem koblet på, vil vi for alvor kunne se effekten af, at vi har fælles ordreindbooking og fælles kapacitetsreservation. Vi vil simpelt hen få det totale overblik, der virtuelt vil være det samme uanset, hvor man sidder, fastslår John Madsen, der har været teamleder for den SAP-projektgruppe, som har beskæftiget sig med logistik.

Forretningsprojekt

– Og det vil virkelig komme vore kunder til gode. SAP er nemlig ikke bare et IT-projekt. Det er et værktøj for 2B1, og dermed er det heller ikke en gruppe IT-folk, som bestemmer, hvordan systemet skal se ud. Den

måde, SAP skal fungere på, skal være baseret på, hvad forretningen har behov for, - og det er at kunne fungere som én virksomhed.

– SAP er også kun ét element i 2B1. I princippet har 2B1 mange grene i sig, men set fra supply chain er det et skridt, der virkelig vil noget, fordi vi opnår synlighed mellem salgskontor, ordrebog, ordreindgang, lagerbeholdning og transportplanlægning. Samtidig vil måden at agere og svare på være den samme i hele organisationen, og dermed er f.eks. leveringstid baseret på hele den kapacitet, som er til rådighed i divisionen.

Styrket konkurrencekraft

– Og det vil både give større konkurrencekraft og fleksibilitet, bedre service og større overblik, uanset hvor man som kunde kommer i kontakt med SCA. Vi vil virkelig få en slagkraftig enhed, og det vil også give fordele set fra kundeside, siger John Madsen, der også peger på, at SAP kan give en række andre nye muligheder:

– På kommunikationen vil vi få kortere vej til kunderne, fordi vi kan kommunikere direkte fra SAP-systemet. Og endelig har mange af vore kunder også SAP, hvor vi kan tilbyde at foretage lagerstyring direkte hos dem ved hjælp af deres produktionsplaner, siger han.

SAP som dansk pilotprojekt

SCA Packaging Danmark er først til at indføre SAP og opbygger derfor en række templates til hele SCA Packaging Europe.

De seneste par år har udelukkende stået i SAP's tegn for projektleder Lars Jeppesen, der bl.a. tidligere har været IT-chef. – Det har været et gigantisk projekt. Det vi implementerer, styrer hele virksomheden, dvs. ordrer, logistik, indkøb, råvarer, økonomi m.v., men dermed får vi også for alvor bundet de forskellige enheder sammen. Man kan næsten sige, at vi nu får gennemført fusionen helt, siger han.

Skabelon for hele SCA

– De danske enheder er de første til at implementere SAP i dette omfang i SCA Packaging-regi, og vi fungerer som et pilotprojekt, hvor det er tanken, at det øvrige SCA skal gøre brug af de erfaringer, vi opsamler, og de skabeloner vi opbygger, og det gør naturligvis projektet endnu mere spændende. Vi anvender primært standard SAP-moduler, men den må-



Projektleder Lars Jeppesen og key-user Lena Smedegaard vurderer her en af de mange funktioner i SAP.

de, hvorpå vi vælger at konfigurere disse, er branchetilpasset og skabelon/template for det øvrige SCA.

Gennemskuelighed

– Totalt set opnår vi en langt større gennemskuelighed i fabrikkerne imellem, og systemet kommer også til at give et langt bedre samlet overblik, f.eks. over belastning af produktionskapaciteten.

– Ja, vi vil få data i SAP, som vil ændre på vores forestillinger, fordi vi nu har det samme grundlag at måle de tre fabrikker op imod, supplerer key-user på SAP, Lena Smedegaard, der har ansvar for Finance og Controlling-modulerne, og som i øvrigt har været med på holdet så længe, at hun var involveret i processen med at få udvalgt det rigtige system.

Internationalt projekt

Projektet kører på engelsk og ud over projektlederen og de danske key-users er der også SCAs SAP-konsulenter på sidelinien. – Så vi er fast 15-20 mennesker i gruppen, hvor vi skal få forskellige kulturer til at smelte sammen og få det til at fungere. Men det er en fornøjelse at se, hvordan folk er vokset med opgaven, siger Lars Jeppesen.

Kære børn har nu kun ét navn

Implementeringen af SAP har betydet, at der er blevet skabt overensstemmelse mellem betegnelserne på kassetyper, papir- og bølgepapkvaliteter, maskiner, formværktøjer, klichéer og farver hos de tre fabrikker i Division Bølgepap, - og i forhold til resten af SCA Europe.

– SAP var en helt oplagt anledning til at få tilpasset vores betegnelser, for et af problemerne mellem vore fabrikker har netop været, at vi hver især havde forskellige - og meget traditionsbundne - navne til de forskellige elementer, siger key-user på SAP, Søren Sørensen, der tidligere var ansat i konstruktionsafdelingen, og som i sin nuværende rolle primært har haft ansvar for standardisering af betegnelserne for kassetyper og bølgepapkvaliteter.

– Til de forskellige kassetyper er vi nu gået over til at anvende FEFCO typebetegnelserne, der er international standard, og

som består af en firecifret talkode. Efter denne kode har vi så et internt efternavn, der beskriver kassen yderligere i forhold til vores system.

– Tilsvarende har vi navngivet vore bølgepapkvaliteter i henhold til SCAs standard, der er forberedt til en international standard, der klassificerer ved hjælp af styrkeegenskaber.

Farverne har samme lyd

– Også når vi taler om farverne, skal vi nu sige det samme, siger SAP key-user Michael Wilhardt, der tidligere var produktionskoordinator i SCAs displaydivision Søren Berggreen. – Farvekoderne er også en SCA standard og dermed altså en fællesbetegnelse for alle SCA Packagings fabrikker.

– Endelig har vi fået lagt alle eksisterende værktøjer, ca. 15.-20.000, og endnu flere klichéer over i SAP med en standardiseret navngivning og formatering, forklarer han.

70 arbejdspladser nedlagt:

Alle fik tilbudt uddannelse

Processen med at reducere antallet af timelønnede medarbejdere ved Grenaa-fabrikken blev indledt med en række informationsmøder, hvor det blev forklaret, hvad projektplanerne ville indebære. Herunder også, at de nødvendige opsigelser skulle foregå i to faser. Og dato for disse blev varslet.

Derefter blev der forhandlet en lokalafstale på plads, der specificerede vilkårene for indførelse af ny teknologi. Aftalen rummede en fastfrysning af lønnen og af den sædvanlige bonusaftale i en periode. Endvidere specificerede den vilkår for beregning af fratrædelsesgodtgørelse og efteruddannelse. Således fik alle opsagte medarbejdere tilbudt forlængelse af deres opsigelse med efteruddannelse i det samme antal uger, som de havde opsigelsesvarsel. Medarbejderne vedtog lokalafstalen.

Alle medarbejdere var herefter til en personlig samtale med et konsulentfirma, der arbejdede ud fra tre aftalte punkter, som hver skulle vægte med en tredjedel: Anciennitet, holdning og faglige kvalifikationer. Og efterfølgende foretog et internt AUA-nævn (Ansættelse, Uddannelse og Afskedigelse), hvor tillidsfolk, arbejdsleder og områdets chef indgik, den endelige vurdering.

Efter opsigelse gennemgik de berørte medarbejdere en uges kursus i „individuel kompetenceafklaring“ på det lokale AMU-center, hvor de bl.a. blev guidet igennem, hvilke muligheder man har på arbejdsmarkedet og fik vejledning i at søge på nettet. Endvidere blev der udarbejdet et profilhæfte, der blev sendt ud til ca. 200 virksomheder i lokalområdet.

Endelig blev der etableret et jobkontor på fabrikken, hvor man printede jobs ud fra internettet, og hvor der stod en computer, så man selv kunne søge m.v. Her sad også en konsulent, som man kunne spørge til råds.



Fra venstre drøfter fabrikschef Mogens Juul, direktør Finn Brødløs, tillidsmand Karl René Sørensen, tillidsmand Kjeld Hulvej, tillidsmand Leif Kolding og talsmand Karl Klemmensen projektets forløb.

proces, men vi forsøgte på alle måder at gøre den så god som mulig. F.eks. havde vi forud lovet at lave en timing på forløbet, og det betød, at vi varslede de nødvendige opsigelser i to runder, og altså længe før, de individuelle opsigelser faldt. Det indebar selvsagt, at vi ikke kunne vide os sikre på, om vi faktisk havde medarbejderne frem til det tidspunkt, hvor teknikken var på plads, og der var naturligvis nogen, der - heldigvis - fandt andet arbejde undervejs, siger Finn Brødløs.

Udstrakt loyalitet fra medarbejderne side

Medarbejderne på Grenaa-fabrikken har udvist enorm forståelse for, at virksomheden måtte geares til at overleve.

– Da vores investeringsansøgning for ombygning af Grenaa-fabrikken blev forelagt SCAs koncernledelse, lå der allerede en aftale med

medarbejderne omkring projektet, og der er ingen tvivl om, at det havde afgørende betydning for, at ansøgningen gik igennem, fortæller direktør for Division Bølgepap, Finn Brødløs.

– Vi lagde simpelt hen ud med at foranstalte en afstemning blandt medarbejdere, hvor målet var at få etableret en lokalafstale om projektet, der indebar, at

lønnen blev fastfrosset, og den sædvanlige bonusaftale blev sat på stand by i perioden fra marts 2001 til marts 2005.

– Og medarbejderne tog heldigvis den modige beslutning, at de gerne ville se projektet gennemført, også selv om det umiddelbart ville koste et antal arbejdspladser. Vore medarbejdere har været fantastisk loyale og

har udvist en enorm forståelse for, at virksomheden skulle være gearet til at overleve, og de har også haft blik for, at når vi fik skabt større konkurrencekraft og et helt andet kapacitetspotentiale, skulle der også gerne på sigt ligge flere arbejdspladser.

Hård proces

– Der skal ikke herske tvivl om, at det har været en hård

Kompetent og åben dialog

– Selv om processen har været hård, - også for de medarbejdere, som skulle blive her, så er den forløbet meget fattet, den har været retfærdig, og der har ikke været uenigheder undervejs, og generelt står der respekt omkring den måde, hvorpå den har været kørt. Vores tillidsfolk har været yderst kompetente, og de har været indstillet på en meget åben dialog i de AUA-nævn (Ansættelse, Uddannelse og Afskedigelse) vi nedsatte.

– Efterfølgende kan vi da også glæde os over at en del har fundet andet arbejde. Endelig er der også nogle, som har valgt at gå på efterløn, siger Finn Brødløs.

Modig beslutning

Medarbejderne har stort set alle været berørt af omstillingsprocessen.

– Grenaa-fabrikken medarbejdere udviste stort mod ved at vælge investeringsløsningen, fastslår Leif Kolding, der er en af tre tillidsmænd for kartonnagearbejderne.

– Det er altid svært at skulle deltage i at nedlægge arbejdspladser, og en reduktion på ca. 70 timelønnede medarbejdere er meget omfattende. Men da vi i sin tid fastlagde aftalegrundlaget, var vi nødt til at tage stilling til, om virksomheden skulle risikere at stagnere på sigt, hvis man ikke investerede, eller om vi skulle acceptere at miste nogle arbejdspladser nu, og så til gengæld sikre de tilbageværende jobs effektivt. En beslutning, som blev truffet ved afstemning blandt

kartonnagearbejderne.

– Det stod klart, at investeringen ville indebære, at der ikke skulle bruges så mange medarbejdere i virksomheden, og opsigelserne kom til at berøre samtlige afdelinger. Men det stod også klart, at virksomheden ville få mulighed for at blive helt anderledes levedygtig med så stor en investering.

Mange tiltag

Der blev iværksat mange tiltag for at hjælpe de opsagte. Således blev der lavet en aftale om fratrædelsesgodtgørelse.

– Samt en aftale om efteruddannelse med løn, der var skruet sådan sammen, at de medarbejdere, som havde den største anciennitet, også fik den længste uddannelse, forklarer Leif Kolding, der oplyser, at Grenaa-fabrikken har en gennemsnitlig anciennitet blandt de timelønnede på 17-18 år.

– Samtidig var udvælgelsesprocessen meget omhyggelig, idet vi ikke bare kiggede på anciennitet, men også på fleksibilitet/rutine og indsats.

– Derudover var der mulighed for at konsultere en psykolog, for de, der måtte ønske det. Desuden har det lokale AMU-center og Teknisk Skole hjulpet meget i forbindelse med planlægning af kurser.

Alle har været berørt

– Processen har naturligvis været værst for de kolleger, som skulle forlade os, men det har påvirket os alle, at det måtte være sådan, og derfor har det også været imponerende at se, hvor loyalt alle - også de opsagte - har knoklet og har vist stor ansvarlighed for, at hele omstillingsprocessen skulle lykkes, siger Leif Kolding.

– Og generelt set, har stort set alle kunnet registrere ændringer i hverdagen. Så-



ledes er ca. 75% af medarbejderne blevet direkte påvirket, enten fordi de er kommet på nye maskiner eller ved, at maskinerne er blevet flyttet.

– En af de vanskeligste ting i processen har for alle involverede været, at fabrikken undervejs måtte tilbyde flere af medarbejderne en forlængelse af opsigelsen, for

at få dagligdagen til at hænge sammen. Det har bestemt ikke været optimalt, understreger han, og tilføjer:

– Virksomheden har forsøgt at holde et højt informationsniveau, men fra medarbejdernes side kunne vi godt have ønsket det endnu højere, for usikkerheden ligger konstant og gnaver i sådan en situation.

Maksimerer kompetencerne

Division Bølgepaps organisationsændring skal styrke rådgiverrollen.

– Og det kommer den helt klart til, siger key account konsulent Per Sørensen, der har ansvar for segmenterne medico og drikkevarer.

– Segmentopdelingen betyder, at vi som emballagekonsulenter vil opsamle langt større viden inden for vores respektive segmenter. Vi vil med andre ord få maksimeret vores kompetencer, og i langt højere grad blive eksperter inden for det specifikke område.

– Og det er netop, hvad kunderne i stigende grad efterspørger. De ønsker, at vi både kender deres produktion, men i høj grad også de vilkår, som de skal agere på i deres forsyningskæde, og det gælder hele vejen fra

eventuelle lovkrav eller særlige regler, over håndteringen hos deres kunder og til bortskaffelse af emballagen. Målet er naturligvis, at vi skal bidrage til at påvirke vore kunders produkter i en positiv retning over for deres kunder.

De samordnede systemer i resten af den nye organisation vil også komme vore kunder tilgode, dels vil vi kunne udnytte vore produktionsfaciliteter mere optimalt, og dels vil vi i højere grad kunne tilgodese fremtidige krav om f.eks. at forestå lagerstyring af kundens emballager.

Optimal synergi - også i forhold til baglandet

Emballagekonsulent Peter Thygesen, der har ansvar for food-segmentet, er også begejstret for den nye organisation: – Den indebærer, at vi nu kan få fuldt udbytte

af den synergi, vi har potentiale til. I baglandet vil ikke mindst SAP betyde, at vi bliver langt bedre til at kapacitetsudligne og dermed at

tilbyde de optimale leveringsvilkår.

– Men en af de meget stærke parametre i den nye orga-

nisation, mener jeg også, er de teams, vi får opbygget omkring kunden. Den eksterne salgstyrke vil i høj grad komme til at agere som teamleder for de interne grupper, der også bliver segmentopdelte, og de, dvs. interne sælgere, emballage-

udviklere og grafikere, vil også tilegne sig særlig viden og kompetencer omkring det enkelte segment. Dermed vil de også i højere grad kunne fungere som rådgivere over for kunden og dennes designbureau.

Merværdi i hele kæden

– For kunderne bliver vores nye segmentopdeling afgjort en fordel, siger salgsschef for segmenterne møbler, grossister og frugt / grønt, Flemming Zielke. – Vi vil blive meget stærke på viden omkring vore kunders kunder, og dermed er vi i stand til at rådgive vore kunder, så

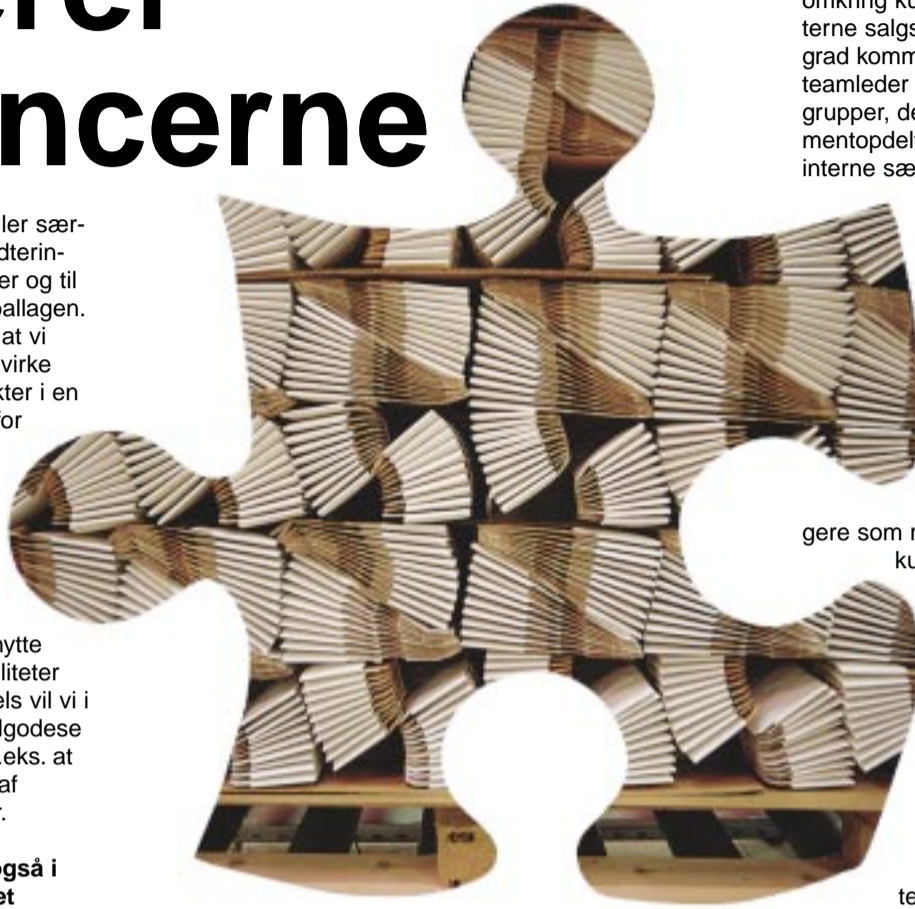
vi kan få maksimeret lønsomheden og skabt merværdi i hele kæden. – Det kan være ved at skabe interessante og sælgende løsninger, men også ved at løse eventuelle problemer i logistik-kæden. Vi vil f.eks. ofte kunne medvirke til at identificere, hvor det bedste potentiale ligger, og vi er godt rustet med en udviklingsafdeling, som har specialviden om de enkelte segmenter.

Bedre service til kunderne

Der er heller ikke nogen tvivl om fordelene ved den nye organisation hos salgsschef René Christensen, der har ansvar for segmenterne food, non-food, drikkevarer og medico:

– Kunderne bliver til stadig mere effektive selv, og deres krav til os vokser tilsvarende. Derfor er det også vigtigt, at vi optimerer på den service, vi kan yde, og det bidrager Division Bølgepaps nye organisation, hvor både produktion, supply chain og salg er blevet samlet i teams, kraftigt til.

– Kunderne efterspørger i høj grad det, vi vil kunne fremover, og jeg er sikker på, at de hilser vores nye målsætninger velkomne.



Ét samlet team - en styrke for kunderne

Med organisationsændringen i SCA Packagings Division Bølgepap er salgssorganisationen blevet til én enhed.

– Og dermed er vi for alvor blevet gearret til fremtiden, siger salgssdirektør Erik B. Christensen. – Vi er blevet meget stærkere af at være blevet samlet, fordi vi nu i endnu højere grad kan drage fordel af hinandens ekspertiser. Der er simpelt hen kommet flere kræfter ud af det, og det vil naturligvis komme vore kunder tilgode. Samtidig betyder vores nye segmentopdeling, at vi bliver væsentligt styrket i den know-how, vi kan bistå vore kunder med, og dermed også at vi i endnu højere grad kan udøve den konsulentrolle, som vi anser for særdeles vigtig i et marked, hvor vareproducenterne ofte presses hårdt af deres kunder.



Salgsteamet i SCA Packagings nye Division Bølgepap:

a) René Christensen, salgsschef (food, non-food, drikkevarer, medico),

b) Niels Ole Mols (mejeri),

c) Jens Sørensen (mejeri),

d) Palle Christensen (møbler),

e) Peter Thygesen (food),

f) Erik Bo Christensen, salgssdirektør

g) Flemming Zielke, salgsschef (møbler, grossist, frugt/grønt),

h) Ole Lyneborg (food),

i) Aksel Glerup (eksport fisk),

j) Per Sørensen (medico, drikkevarer),

k) Kurt W. Andersen (food),

l) Henning Skovgaard (grossister, frugt/grønt, non-food),

m) Finn Christensen (fisk),

n) Michael Holst Jensen (non-food) og

o) Benny V. Olesen (slagteri, petfood).

I teamet indgår endvidere Mads Arbjerg (møbler), der var på ferie, da fotooptagelsen fandt sted.

SCA Packaging leverer både inder- og yderkartoner til Unomedicals katetre og urinposer.



Emballageleverandør som udviklingspartner

For Unomedical er en global koncernaftale med lokal support den optimale løsning.

Med fabrikker i Mexico, England, Danmark, Hviderusland, Singapore, Malaysia og Australien, og med distribution i endnu flere lande, har Unomedical, der har specialiseret sig i udvikling, produktion og markedsføring af sterile medicinske engangsartikler til hospitaler og sundhedssektoren, behov for en stor og globalt repræsenteret emballageleverandør. Group Procurement Manager hos Unomedical, Mogens Ancheren, siger:

Synergi i koncernen
– Hver fabrik har sin egen

logistik- og indkøbschef, men som koncernindkøbschef er det mit ansvar, at vi skaber synergi på tværs af gruppen. Når det gælder kartonnage og bølgepap køber man således selv ind i hver enhed, men målsætningen er, at vi koordinerer det, så volumen er en samlet størrelse, der kan sendes i udbyd. Det giver os de største fordele, men er naturligvis også interessant for leverandørsiden, altså en rigtig win-win situation.

– Derfor er det helt afgørende for os, at vores emballageleverandør er stor nok til at kunne løfte opgaven, og det vil sige også har en global repræsentation, der tilgodeser vores egen. Vi ønsker at have en samlet

koncernaftale, hvor vi kan blive supporteret af lokale enheder, og det har vi fundet hos SCA Packaging.

Over landegrænser

– F.eks. har vi en stor udfordring på det danske marked, hvor vi primært kan opretholde den højteknologiske og fuldautomatiske produktion. Således lukker vi nu et par af vore danske fabrikker og åbner i stedet en ny fabrik i Slovakiet til semi-automatisk produktion. Her er det naturligvis vigtigt, at vores emballageleverandør også er til stede.

– Ligeledes er det fint, at SCA både er repræsenteret på det danske og det engelske marked. Vi ønsker nemlig at blive serviceret på en

måde, så vi ikke ligger inde med for store lagre, og det optimale er derfor, at SCA Danmark leverer til SCA UK, som leverer til os i det tempo, vi har behov for. Det er en af de løftestænger, som kan tilgodesse vore ønsker om løbende at reducere vore omkostninger.

Mål om standardisering

– Samtidig har vi en målsætning om og et stort potentiale for at få standardiseret vores produktpalette af emballager, også selv om

Koncernindkøbschef Mogens Ancheren lægger stor vægt på, at SCA Packaging har en global repræsentation, der tilgodeser Unomedicals egen.

vore kunder i et vist omfang har forskellige krav. Og vi har også en forventning om at vores konsulent hos SCA Packaging, Per Sørensen, skal sidde med på førersædet i den proces med at få gjort status og få standardiseret og optimeret.

– Vores strategi er, at vi løbende skal konsolidere og effektivisere. Og i den forbindelse er det vigtigt at have leverandører, der kan gå med ind i udviklingsprocessen. Leverandører, som har kompetencen til at supportere os i processen, og det har SCA.

Produkterne stiller særlige krav

– Ud over kravene til fleksibilitet og pålidelighed, så skal vores emballageleverandør også kunne opfylde de særlige krav til kvalitet, som medico-branchen har. Vi steriliserer f.eks. vore emballager, og det er naturligvis helt afgørende, at kvaliteten er tilpasset, så de f.eks. ikke falder sammen under denne proces. Og på det punkt har SCA Packaging både meget stor kompetence og lang erfaring, understreger Mogens Ancheren.

Unomedical ejes af venturefonden Nordic Capital og har på verdensplan omkring 4500 ansatte og omsætter for ca. 1,9 mia. kr.



Det totale og måske globale overblik

– En af de parametre, som til stadighed bliver vigtigere for vores kunder, er præcision med hensyn til leveringstid. Hvor det for år tilbage var nok at levere i en given uge, er kravet i dag ofte en specifik dato, eller sågar et klokkeslæt, påpeger salgschef René Christensen, Division Bølgepap.

– Udviklingen peger også i højere grad i retning af, at vi som emballageleverandør skal ind og tage del i, om kundens lager af emballager svarer til behovet. I yderste konsekvens at vi forestår genopfyldning.

– Også på udviklings-siden vil vi fremover blive draget stadigt dybere ind. Det stiller store krav til vore kompetencer som rådgivere og som udviklere, og det vil til stadighed betyde tættere samarbejde med vore kunder - på mange niveauer og for mange af vores funktioner.

– Endelig bliver vores kunder også hele tiden større og mere internationalt orienterede, og dermed vil kravet om, at vi kan servicere dem på den globale scene vokse, både i form af ønsker om én central key account manager, om globale koncernaftaler og om leveringsdygtige SCA-enheder i deres lokalområder, og det er vi i høj grad gearet til i SCA Koncernen, understreger René Christensen.

Kundeforventninger er helt centrale

Regelmæssige kundeanalyser danner grundlag for en effektiv identificering af indsatsområder hos SCA Packaging Danmark.

Hvert andet år modtager kunderne hos SCA Packagings forskellige enheder et omfattende spørgeskema, der har til formål at afdække, hvilke parametre kunderne anser som de mest betydningsfulde (blå søjler) samt

hvordan kunderne vurderer SCAs tilsvarende performance (røde søjler).

– Dermed har vi et godt værktøj til at identificere indsatsområder, som der umiddelbart bliver formuleret

en handlingsplan for, siger marketingchef Torben K. Nielsen, SCA Packaging Danmark. – Vi ved, at konstant forbedring er nøglen til fremtidig succes i vores samarbejde med kunderne.

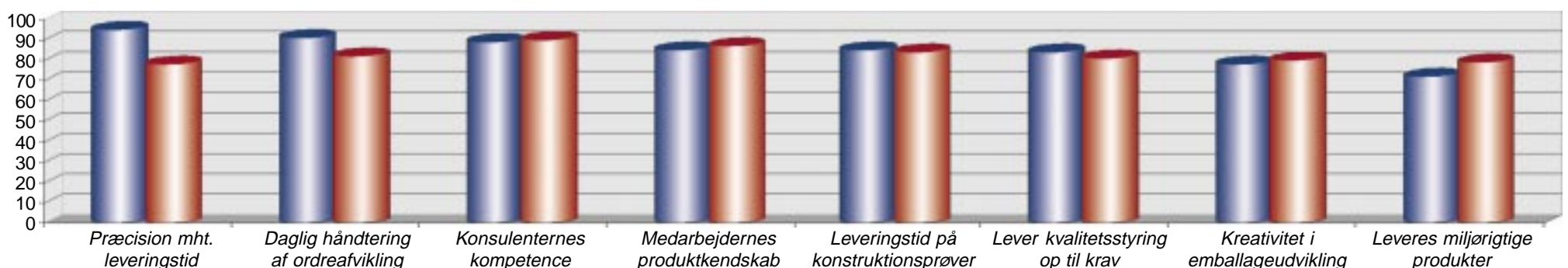
Væsentlige fremskridt

– Den seneste analyse for Division Bølgepap, viser, at vi har realiseret væsentlige fremskridt på en lang række områder, i forhold til analysen for to år siden. Men

analysen afdækker også, at vi stadig har områder, som vi skal have forbedret yderligere. Et af dem, er vores præcision med hensyn til leveringstid, og på det punkt kan vi glæde os over, at netop udvidelsen og ombygningen af Grenaa-fabrikken, og den nye samlede Bølgepap-organisation, der har fået implementeret et nyt integreret SAP-system, vil få helt afgørende betydning for vore muligheder for at styre

produktionskapaciteten langt bedre fremover.

– Samtidig kan vi glæde os over, at vi, når det f.eks. drejer sig om vore konsulenter og medarbejders kompetence og vores kreativitet, matcher eller endda overgår forventningerne. - Det får os dog ikke til at hvile på laurbærene, for det er netop områder, hvor kravene vil vokse yderligere i fremtiden, siger Torben Nielsen.



Kravene ændrer sig markant

Udviklingen på dagligvaremarkedet går så stærkt, at det på flere områder er lidt af et kunststykke at tilpasse emballagerne i samme takt.

Dagligvaresegmentet har gennem de seneste år været under en stærk strukturel forvandling, hvor discount-konceptet vinder stadig større indpas. – Udviklingen har været stærkest på europæisk plan, men det har i høj grad også smittet af på det danske marked. Hvor vi for ti år siden så en discountandel på bare 10% herhjemme, så udgør denne andel i dag omkring 25%, og om fem-seks år forventer man, at den vil være vokset til 45%, siger emballageudviklingschef i SCAs Division Bølgepap, Flemming Larsen.

– På det europæiske marked bliver butikskoncentrationerne så stærke, at de vælger at differentiere sig med egne handelsmærker

frem for mærkevarer. På det danske marked er differentieringen ikke helt så udtalt, men både Coop og Dansk Supermarked opererer dog med en række egne mærker. Samtidig eksponerer man i langt højere grad produkterne direkte i transportemballagen, der altså også skal være egnet som displayemballage, og som skal kunne profilere varen og skabe genkendelighed.

Effektiv håndtering

– Samtidig stiller detailhandelen stadig større krav om en effektiv emballagehåndtering i hele forsyningskæden. Det indebærer krav om optimeret logistik og håndtering på lagrene samt en øget effektivitet, når produkterne skal gøres salgsklare, f.eks. at de skal kunne åbnes uden brug af kniv. Det resulterer ofte i ønsker om en løsning med løse bunde og låg, som er hurtig at håndtere uden brug af kniv. Samtidig bliver stabelbarhed på den åbnede emballage også af større betydning, når man

eksponerer direkte i den. Det betyder, at der er nye krav til emballagekonstruktioner og papkvaliteter, hvor kravet bl.a. er, at emballagerne skal være hvide både ud- og indvendigt for at hæve produktprofilen.

Avanceret tryk

– Med kravet om produktprofilering via displayemballagen følger også nye skærpede krav til trykket på den, påpeger Flemming Larsen. – Hvor bølgepapemballagerne før var forsynet med et forholdsvis enkelt tryk, så har emballagerne til den tyske detailhandel i dag sjældent mindre end et firefarvet tryk, og ofte med krav til trykkvaliteten, som kun kan leveres i offset eller preprint. Trykket skal matche primærproduktet, og man profilerer efterhånden stærkere på displayemballagen, f.eks. med et foto af serveringssituationen, end på salgsemballagen.

Modsattede tendenser

– Hvis man sammenstykker alle disse krav, så er flere af



Flemming Larsen med en af de nye bund/låg-løsninger, der er lette at åbne.

dem modsattede, og de kan umiddelbart være vanskelige at tilgodese. F.eks. er de udbydere, som har specialiseret sig i offsettryk, ikke gearet til at trykke transportemballager, og da slet ikke i dobbelt-dobbelt kvaliteter, og lige nu kan man sige, at detailhandelen har lagt sig fast på nogle krav, som ikke understøttes effektivt af den produktionsteknologi, der er til rådighed. Hos SCA kan vi udbyde alle de ønskede trykteknikker, vi har dog en opgave i at tilpasse vort

produktprogram og processer til de nye krav, hvilket vi er godt i gang med.

Også når det gælder den bestående pakketeknologi hos vareproducenterne og butikernes nye krav til emballagerne, er der modsætninger, Flemming Larsen forklarer: – Hovedparten af den pakketeknologi, der står hos danske producenter af dagligvarer og kemisk-tekniske produkter, er beregnet til lagereffektive emballager, og de nye og mere butikks-

orienterede emballager vil kræve ny pakketeknik, eller at vi begår det kunststykke at modificere og tilpasse de bestående emballager, så de kan opfylde de nye krav, men kan køre på bestående pakketeknologi.

– Endelig vil vareproducenterne opleve, at de forskellige kæder anvender emballagerne på forskellig måde, og her er det vores ambition at udvikle multifunktionelle emballager, der kan tilgodese dette, fastslår han.

Effektive emballager i Dansk Supermarkeds forsyningskæde

Emballageguide skal sikre effektivitet og pæn eksponering i butikkerne.

Dansk Supermarked har, i samarbejde med SCAs udviklingsafdeling i Division Bølgepap, fået udformet en særlig emballageguide, der gennemgår, hvilke krav dagligvarekæden har til de emballager, man skal håndtere i kædens mange butikker.

Guiden specificerer en række generelle krav, men er i høj grad også udformet som et praktisk hjælpemiddel til de mange vareproducenter, som hver dag leverer alskens produkter til Netto-, Føtex- eller Bilka-butikkernes hylder. Således kan man under kategorier for primæremballager som dåser, glas, karton, poser, flasker og tunge poser finde anvisninger på hvilke emballager, der er bedst egnet til en given opgave. Dansk Supermarkeds idealemballage er en kombineret transport- og udstillingsemballage, og guiden beskriver f.eks. hensigtsmæssige bund-/lågkonstruktioner, ønsker til størrelse af facing, informationer til

lager- og butiksmedarbejdere omkring håndtering etc.

Emballager får større betydning

Indkøbsdirektør hos Dansk Supermarked, Mogens Jensen, forklarer om baggrunden for udarbejdelsen af emballageguiden: – Den hårde konkurrence på dagligvaremarkedet betyder naturligvis, at vi rationaliserer overalt, hvor det er muligt. Og et af de områder, hvor vi kan det, er inden for emballage. Dette område får samtidig stadig større betydning, fordi salget vinder kraftigt frem i discount-segmentet, hvor en væsentlig større andel af produkterne eksponeres direkte i emballagerne, set i forhold til i de traditionelle supermarkeder.

– Overordnet lægger vi stor vægt på, at alle vores varer bliver leveret i en transportemballage, som har en stabilitet, der efterlever de behov, der er på et fulldautomatisk lager og kan modstå transporten til butikken på en mixet palle, men nok så vigtigt, som også er let at åbne og umiddelbart kan anvendes til eksponering af varen i butikken. Hensigten med vores emballageguide



er således, at vi ønsker at sikre størst mulig effektivitet i butikkerne samt at emballagen fremstår pæn, indbyggende og med et grafisk design, der understøtter varen i salgssituationen og er let at bortskaffe.

Eksponering uden brug af kniv

I kravet om stabilitet i lager- og transportsituationen på den ene side og om emballager, der er lette at åbne pænt på den anden, ligger vel i princippet en indbygget konflikt?

– Det er naturligvis lettest kun at tilgodese det ene af

kravene, og hidtil har det ofte været stabiliteten, man har taget højde for. Det har givet anledning til problemer med at åbne emballagerne, og efter oplukning har de ikke været pæne, men har haft forrevne kanter etc., pointerer Mogens Jensen.

– Brug af kniv til at åbne emballagerne har været meget udbredt, men det har givet anledning til en række skader; både på medarbejdere og på produkter, som man kom til at skære i, når kniven gik for dybt ind. Derfor har vi også som mål, at vi ikke vil se knive i butikkerne mere. Emballagerne

skal være konstrueret, så det ikke er nødvendigt.

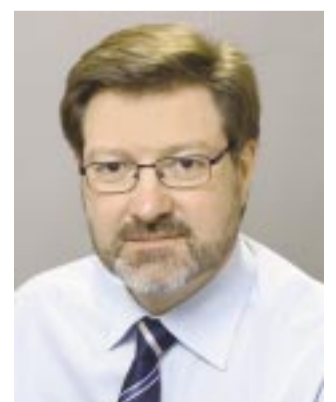
– Det kan f.eks. gøres ved at man benytter løse bunde og låg, eller det kan opnås ved hjælp af perforeringer etc. Ofte emballageløsninger, som vil være lidt dyrere, men her er man nødt til at kigge på regnestykket i den samlede forsyningskæde, hvor de ofte kan vise sig billigere.

Indgående studier i forsyningskæden

I forbindelse med udformningen af emballageguiden har Dansk Supermarked og SCA Packaging været rundt i alle Dansk Supermarkeds butikstyper og på lagrene for at vurdere de forskellige emballagers egnethed. – Og det har været et meget positivt samarbejde, understreger Mogens Jensen. – SCA Packaging besidder en meget stor viden om emballagerne til vore leverandører, og man er samtidig interesseret i at udvikle sig. Hos SCA er man helt på det rene med, hvor vigtigt det er at kigge på slutbrugeren, og vi har ikke fortrudt, at vi gik ind i dette projektsamarbejde med SCA Packaging.

– Den guide, vi har fået ud

af det, er et godt værktøj for vore indkøbere, og den vil typisk blive sendt til de leverandører, som vi måtte have en diskussion med. Det skal dog også siges, at en række af vore leverandører allerede imødekommer vores krav. Men vi møder også jævnligt vareproducenter, som alene tænker produktionsteknisk, og hvis vi ikke kan overbevise dem om, at det er nødvendigt at kigge på hele forsyningskæden, så kan vi være nødt til at fravælge disse leverandører, fastslår Mogens Jensen.



– Vores mål er, at alle emballager fremover skal kunne åbnes uden brug af kniv, siger indkøbsdirektør Mogens Jensen, Dansk Supermarked.

**SCA Packaging
Denmark:**
**Bølgepap
og meget mere**

Hvis man stablede de papirruller, som SCA Packaging Denmark hvert år forarbejder på fabrikerne i Division Bølgepap, ovenpå hinanden, ville man nå 120 km ud i verdensrummet. Rullede man papiret ud i én lang bane, ville man nå mere end 8 gange jorden rundt. Vægten udgør i alt ca. 150.000.000 kg.

Og så er SCA Packaging Denmark ikke bare bølgepap. Virksomheden, der er en af Danmarks største emballageudbydere, har samtidig det bredeste produktprogram, der tillige tæller grundmaterialer som massivpap, kartonnage og Flamingo®.

Dertil kommer, at virksomheden har en højt specialiseret produktion af displayemballager og besidder en omfattende ekspertise inden for pakkeautomatisering. Endvidere udbyder SCA Packaging et meget bredt sortiment af emballagetilbehør, og endelig har man egen produktion af stanseværktøjer i virksomheden SCA Packaging DieNamic, der er Skandinavien største, og som på årsbasis producerer omkring 12.000 forme.

SCA Packaging Denmark, der har en omsætning på ca. 1,8 mia. og beskæftiger 1.400 medarbejdere, er opdelt i syv specialdivisioner: Bølgepap, Emballageservice, Flamingo®, Kartonnage, Pakkesystemer, Display og DieNamic og har produktions-/salgsenheder beliggende 19 steder i landet. Heraf hører de fire til Division Bølgepap, tre til Emballageservice, to til Kartonnage, fem til Flamingo®, én fremstiller stanseværktøjer, Display råder over to, og én afdeling varetager Pakkesystemer. Hovedkontoret ligger i Risskov.

SCA Packaging Denmark ejes af den svenske koncern SCA (Svenska Cellulosa Aktiebolaget), der producerer og sælger absorberende hygiejneprodukter, emballageløsninger og publikationspapir. Produkterne fremstilles næsten udelukkende af genbrugs- og reproducerbare materialer. SCA ejer omkring to mio. hektar produktiv skov og beskæftiger ca. 53.000 medarbejdere i mere end 50 lande.

Del af SCA Packaging Europe: Et familieskab, der vil noget!

SCA Packaging kan tilgodese kundebehov både på tværs af forskellige materialetyper og på tværs af landegrænser.

Familieformerne og -forgreningerne er mange inden for SCA Koncernen. I Danmark består familien af en række forretningsområder med hver sin ledelse: Bølgepap, Kartonnage, Display, Emballageservice, Pakkesystemer, DieNamic og Flamingo, der er fordelt på 20 lokaliteter over hele landet.

Synergi i familieband

– På alle disse områder er vi blandt de tre største udbydere på markedet, og det giver os naturligvis gode muligheder for at servicere de største danske produktionsvirksomheder med en række forskellige emballage-

løsninger, siger adm. direktør Torben Therkelsen, SCA Packaging Denmark.

– Og netop de mange materialeformer inden for samme familie skaber muligheden for at levere kundetilpassede emballageløsninger, der kombinerer de bedste egenskaber fra flere materialer i én optimal løsning. Det interne netværk sikrer, at elementerne i den samlede løsning, passer til hinanden og tilgodeser kundens behov.

– Samtidig skaber det tætte familieskab en bred platform for udveksling af erfaringer og gode ideer, således at organisationen løbende udvikler sig. Og endelig giver det mulighed for at udnytte dyrt specialudstyr, der findes i de forskellige afdelinger, til glæde for kunder i hele virksomheden, påpeger Torben Therkelsen.

Tilpasset markedet

Markedet for emballageløsninger ændrer sig løbende, hvilket også betyder ændringer for SCA Packaging:

– Sammenlægningen af bølgepapafdelingerne i Danmark er et udtryk for en nødvendig optimering på grund af den skarpe konkurrence-situation, ligesom indførelsen af fælles IT-systemer skal være med til at styre SCA optimalt i forhold til berøringsfladerne med vore kunder. Det gælder kunder i Danmark, men vil i stigende grad også komme til at gælde i forhold til internationale kunder, der betjenes i fællesskab med de øvrige virksomheder i SCA Packaging.

På europæisk eller globalt plan

– For netop familieskabet med SCA Packaging Europes mere end 220 salgs- og

Familieskabet giver os unikke muligheder for både at kombinere materialer og viden samt at betjene kunder uanset hvor på kloden de måtte drage hen, pointerer adm. direktør for SCA Packaging Denmark, Torben Therkelsen.



produktionsenheder, fordelt over hele Europa, giver unikke muligheder for at levere samlede løsninger til multinationale kunder med produktionsanlæg i mange forskellige lande. Samtidig kan alle vore konstruktører trække på en fælles database, der rummer samtlige de løsninger, vi har udviklet, og derved er det muligt at løse selv komplicerede konstruktionsopgaver meget hurtigt.

– Samarbejdet på tværs af

grænserne kommer også de kunder til gode, der vælger at flytte dele af deres produktion til Østeuropa eller Asien, - i begge tilfælde områder, hvor SCA kan hjælpe med en overflytning af emballager til andre SCA produktionsenheder.

– I SCA-familien har vi et stort ønske om at servicere vore kunder så godt som muligt, uanset hvor i verden de er placeret, understreger Torben Therkelsen.

Dokumenterer miljø, kvalitet, sikkerhed og minimering

SCA Packagings kvalitetsafdeling sikrer, at såvel nationale som internationale regler og SCAs målsætninger bliver overholdt.

Nøgleordene for SCA Packagings kvalitetsafdeling, der er beliggende ved fabrikken i Taulov, er produktsikkerhed, miljøpåvirkning og kvalitetsniveau, og så holder afdelingen rede på virksomhedens produktsortiment og foretager avancerede laboratorieprøvninger.

– I samråd med de enkelte divisionsledelser er en af vores fornemste opgaver at nedbryde SCAs overordnede visioner og mål til parametre, der er praktisk håndterlige og målbare, siger kvalitetschef Joan Mathiesen.

Forestår koordination

– Derudover forestår vi koordinationen mellem de nationale enheder og koncernens internationale afdelinger omkring de miljøhandlingsplaner, der skal sikre, at vi altid driver virksomheden med de lavest mulige miljøpåvirkninger.



Vores kunder lægger stadig oftere dokumentationsopgaverne hos os, og dermed bliver samarbejdet endnu tættere, siger Joan Mathiesen. Foto: Nils Rosenbold.

Afdelingen har også til opgave at sikre, at de materialer, der anvendes og produceres, overholder den gældende lovgivning. Det

indbærer, at man indhenter dokumentation fra virksomhedens leverandører, lige som man selv kan foretage analyser.

Dokumentation på en række områder

– Og med den stadigt stigende specialisering, kommer vi også ind i et endnu tættere samarbejde med vores kunder omkring dokumentation. Det er blevet mere og mere almindeligt, at de lægger denne opgave hos os, og vi får på den måde større indsigt i netop deres produktion, og bliver dermed også endnu bedre i stand til at rådgive dem, påpeger Joan Mathiesen.

Dokumentation er der også behov for, når det gælder Emballagedirektivets krav om emballageminimering, der er udmøntet i den såkaldte „forebyggelsesstandard“. Og her forestår SCA Packaging, i samarbejde med en kunde og med Teknologisk Institut som konsulent, et projekt for Miljøstyrelsen, der skal omforme EUs forebyggelsesstandard (CEN-standard DS/EN 13428) til et praktisk værktøj.

Avancerede målinger

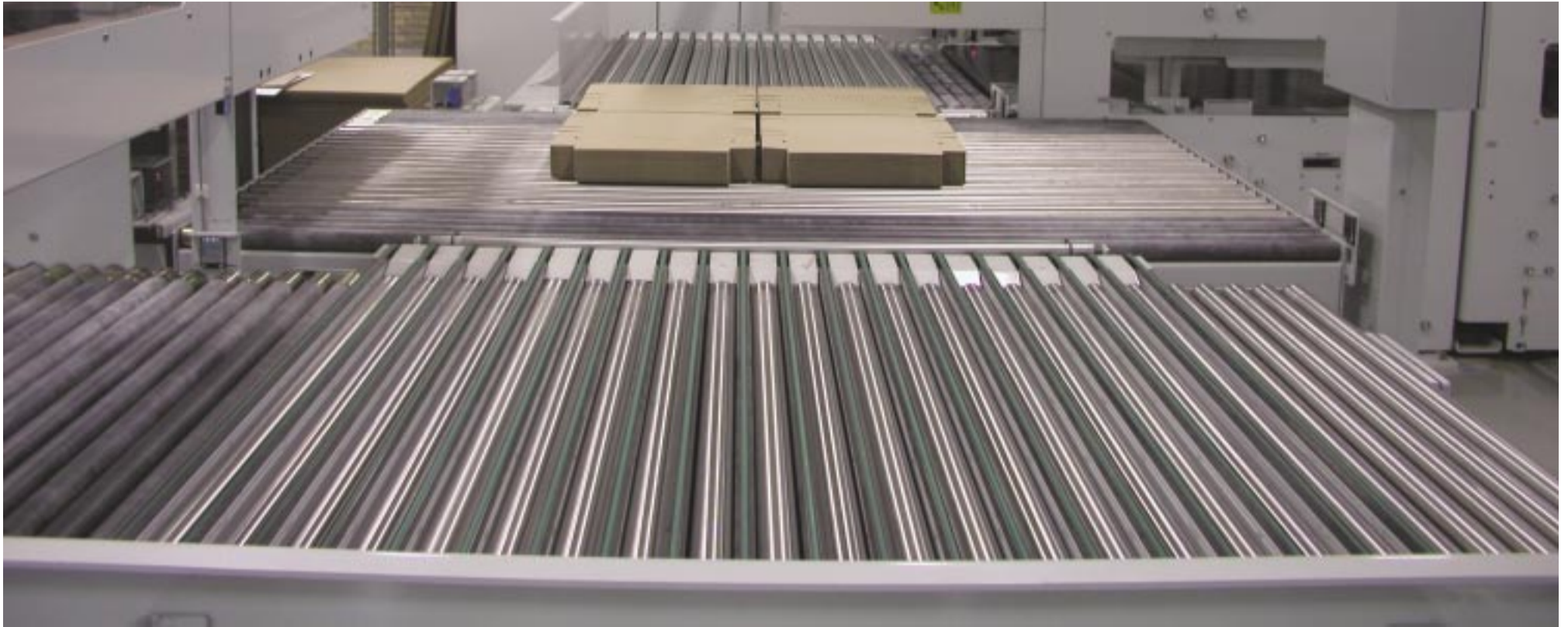
Laboratoriet har også en række opgaver af teknisk art i forhold til produktionen, ligesom man samarbejder med de forskellige konstruk-

tionsafdelinger, hvor det kan handle om at foretage analyser af en given emballage.

– Vi har naturligvis også et tæt samarbejde med salgsafdelingerne, siger Joan Mathiesen. – De ved selv en fantastisk masse om de emballager, de sælger. Men de har mulighed for, via laboratoriet, at få foretaget uddybende test af f.eks. stablingstyrke, sprængstyrke, sammentryknings- og gennemslagsmodstand på forskellige emballageløsninger og bølgepapkvaliteter.

– I lighed med konstruktørerne anvender laboratoriet også „MIDAS“, SCAs designsystem, der er et virtuelt, internetbaseret bibliotek, hvori vi kan finde et utal af konstruktions- og designløsninger samt papirkombinationer, så vi over for vore kunder kan tilbyde den mest optimale emballageløsning.

– Endelig har laboratoriet til opgave at overvåge vore bølgepapkvaliteter med hensyn til overholdelse af styrkenormerne - det er jo blandt andet styrkeegenskaber, vi sælger, understreger Joan Mathiesen.



Puslespillet skal gå op hver dag

Hverdagen på fabrikken i Grenaa byder på et utal af forskellige opgaver, inden lastbilerne kan læsses med færdige emballager.

Skiltet på den dør, som alle ordrer til SCA Packagings Division Bølgepap skal ind ad, hedder Kundeservice. Her sidder de teams, der danner bagland for den udfarende salgsstyrke; - teams, der også er godt på vej til at blive orienteret mod de segmenter, som salgsorganisationen nu er opdelt i, - teams, der er sammensat af interne sælgere, emballageudviklere og grafikere, - og teams, der i meget høj grad har direkte kontakt til kunderne.

Tilgodeser flest muligt bedst muligt

Salgsassistent Inge Carstensen, der er en del af mejeriteamet fortæller:

– Naturligvis kommer ordrene ofte ind via vores eksterne sælgere, men de kommer også i høj grad direkte fra



kunderne - på mail, fax, via EDI m.v.

– Vi lægger ordrene ind i vores system i et tæt samarbejde med planlægningsafdelingen, så vi kan tilgode-se flest mulige, bedst muligt. Samtidig sætter vi nye opgaver i gang hos emballageudviklerne og grafikerne, ligesom vi udarbejder tilbud, bestiller nye værktøjer etc. Fakturakontrol og eventuelle kundeønsker om f.eks. ændrede pakkemønstre er

ligeledes en del af vores hverdag i Kundeservice.

Nye muligheder med SAP

– I forbindelse med, at vi har fået implementeret SAP, har vi i øvrigt fået en række nye muligheder. Således var vi f.eks. startet op hos en enkelt kunde med SCAs e-Service „Smart“, hvor vi kan gå ind og se kundens produktionsplan og derudfra selv kan styre produktion af emballager, og med SAP vil denne håndtering blive endnu lettere fremover, fortæller Inge Carstensen.

Kortere produktlevetider

Når det gælder udvikling af nye emballager, bliver pulsen til stadighed hurtigere. – Og det skyldes flere ting, siger emballageudvikler Bodil Rytter, der også sidder i mejeriteamet og betjener Arla Foods. – Dels får produkterne en stadig kortere levetid, og det betyder, at kundens kunder hele tiden

ønsker kortere deadlines. Og dels betyder de elektroniske kommunikationsformer, med bl.a. e-mails, at man kan modtage forslag, rettelser og tilbagemeldinger lynhurtigt.

– Vi anvender også SCAs e-værktøj „Dart“ til udveksling af datafiler, og det indebærer, at der kommer en link op på kundens skærm, så snart der er lagt et forslag ud til vurdering. Generelt har jeg et meget tæt samarbejde med emballageingeniørerne hos Arla, hvor vi hele tiden spiller ping-pong om de enkelte forslag, for at finde den helt rigtige løsning. Og i de tilfælde, hvor der også er en maskinløsning involveret, foregår det naturligvis også i tæt samarbejde med SCA Pakkesystemer.

Altid håndprøver også

Bodil Rytter er ofte at finde ved virksomhedens plotter, der stanser de forskellige

konstruktionsforslag ud. – Vi fremstiller også altid fysiske håndprøver, som mejeriet så kan få vurderet hos sine kunder.

– Og netop nu har vi mange spændende udfordringer.



Dels går flere og flere over til løse låg, fordi det giver pænere kanter, når emballagen er åbnet, men det stiller andre krav i transportleddet. Og så er der p.t. mange kunder, som foretrækker de kraftige dobbelt-dobbelt kvaliteter, som er meget krævende at fremstille håndprøver af, fortæller hun.

Tryk bliver flottere

En meget stor del af de emballager, som produceres på Division Bølgepaps Grenaa-fabrik, er med tryk. Gitte Kristensen, der er grafiker i Food-teamet, har således nok at se til:

– De emballager, vi producerer anvendes i stigende grad til at eksponere produkterne i butikken, og derfor kommer der også tryk på flere af dem; og især i de seneste par år har vi set en udvikling, der kræver mere avanceret flexotryk, i op til fem farver. Der stilles større og større krav til pasning mellem farverne og pasning mellem tryk og stans. Klichéerne fremstiller vi selv, idet vi har egen kliché-afdeling, og til avancerede opgaver med store krav til pasning, kan vi få fremstillet computer-to-plate klichéer.

Andre tolerancer i flexo
Ofte er det design, som er

Salgsassistent Inge Carstensen ved den skærm, hvor ordrene befordres videre i systemet, - til produktionsplanlægning, til emballageudviklere, til grafikere og til formværksted m.v.



Emballageudvikler Bodil Rytter er ved plotteren i gang med at vurdere om den konstruktion, der så hensigtsmæssig ud i sin elektroniske udgave, også er det i den fysiske udgave.





Planlægningsassistent Susanne Friis og planlægningsleder Kenneth Aamann agerer i et system, hvor der i gennemsnit blot er pap til tre til fire timers produktion foran maskinerne.



Selvom hele produktionsområdet i dag betjenes af transportbaner i stedet for trucks, så er der dog stadig trucks i resten af fabriksområdet. Her i vareforsendelsen.

valgt til yderemballagerne, baseret på elementer, der er hentet fra den primære emballage. Og det kan af og til være problematisk, fordi designbureauerne, som regel tænker i offset, og flexo kræver andre tolerancer. Det indebærer at vi må tilpasse til flexo, hvilket kræver en godkendelse af designet hos kunden. Det koster både ekstra tid og penge, og derfor forspilder vi aldrig en lejlighed til at påpege, at vi gerne vil med på råd tidligt i forløbet, understreger Gitte Kristensen.

Leveringsservice i højsædet

Krumtappen i hele det udviklede puslespil er planlægningsafdelingen, der har ansvaret for, at alle de mange ordrer kommer igennem de mange forskellige maskiner til rette tid.

– Vi skal sikre, at vores leveringsservice lever op til vor

målsætning, som i år er 98%, - det svarer i praksis til, at der maksimalt må være 3 ordrer ud af en dagsproduktion på 150, der bliver forsinkede, siger afdelingsleder for planlægningen Kenneth Aamann.

– Normalt er leveringstiden fem dage på inline-opgaver og ti dage på andre opgaver. Og det skal vi overholde ved hele tiden at disponere, så vi har den fornødne kapacitet til rådighed, via finplanlægning på kort sigt og grovplanlægning på langt sigt.

– Vi er som enhver anden industri underlagt begrænsninger, hvilket der bl.a. tages højde for via et sæt spille-regler. Eksempelvis kan en ordre på bølgepapmaskinen ikke annulleres, når den først er planlagt. Og vi må ikke booke mere end 80% af kapaciteten, de resterende 20 er til afvigelser, hastesager og totaloptimering af driften.

Flaskehals det rigtige sted
Kenneth Aamann og hans afdeling styrer efter det såkaldte flaskehalsprincip, hvilket betyder, at det afgørende for totaloutputt målt i ordrer og m² er, hvad der kommer igennem de af fabrikkens maskiner, som udgør flaskehalsen.

– Vi har dog gode mulighe-



der for at udjævne på maskinparken, fordi vi har flere maskiner, der kan løse de samme opgaver, siger planlægningsassistent Susanne Friis. – Det kan dog også lade sig gøre at „låse“ en ordre fast på en

bestemt maskine. F.eks. er hastigheden ikke lige stor på alle maskinerne, men de kan til gengæld være praktiske til mindre serier, hvis omstillingstiden er kort.

Stabilitet er vigtig

– I gennemsnit er der pap til tre til fire timers produktion foran de forskellige maskiner, så ved stop på papmaskinen er det vigtigt, at den hurtigt kommer op igen, siger hun.

– Ja, det er vigtigt med stabilitet i produktionen, og derfor tager vi også højde for afvigelser ved hjælp af historik, som danner baggrund for vores planlægningsarbejdet, og hertil er kommunikation mellem afdelingerne vigtig, understreger Kenneth Aamann.

1.300-1.500 paller i døgnet

Lis Lykke Nielsen er afdelingsleder for færdigvare-lager og forsendelse i Divi-

sion Bølgepap, og hun har således ansvar for den sidste del af de mange færdige emballagers rejse.

– På Grenaa-fabrikken pakker vi 1.300 til 1.500 paller i døgnet. Transportbanerne fra de forskellige konverteringsmaskiner leder frem til det centrale palle-teringsanlæg, hvor varerne automatisk anbringes på paller og forsynes med eventuelle top- og bundplader.

– Derefter har vi på færdigvarelageret tre pakkelinier til påsætning af en evt. pose samt strækfilmomvikling. Og herfra kan varerne så køres ud på lastbilerne, og vi kan foretage fakturering, der afslutter ordren i systemet.

Vognmand er online

I alt kører der 35-40 lastbiler ud fra Grenaa-fabrikken i døgnet, og på dem alle står der Jensby.

– Vi samarbejder tæt med vognmand Jensby, der selv disponerer og sammensætter turene. Jensby er online med os, og virksomheden har disponeringsfolk siddende i Stevnstrup og Taulov.

SAP vil integrere

– I øvrigt har vi store forventninger til det SAP-system, vi netop har implementeret i divisionen. Det har været omfattende at indkøre, men



det vil sikre større effektivitet, at vi IT-mæssigt får integreret vores grunddata og kan fungere som én fabrik, siger Lis Lykke Nielsen.

Når opgaven er godkendt til tryk har grafiker Gitte Kristensen også ansvar for filmfremstilling. Og kontrol af disse.



Systemer, der optimerer produktionsflowet

Sortimentet hos SCA Packaging Pakkesystemer spænder lige fra den lille manuelle pakke-maskine, til de store avancerede, fuldautomatiske pakkelinier.



Alex Rasmussen, chef for SCA Packaging Pakkesystemer, fremhæver det tætte samspil mellem SCAs emballage- og pakkemaskinekonstruktører.

– Hos SCA Pakkesystemer har vi den overordnede målsætning at optimere lønsomheden og driftssikkerheden hos vore kunder. Det tilbyder vi at gøre ved at optimere produktionsflowet bedst muligt ved hjælp af en pakkelløsning. Der er seks overordnede fokusområder, hvor en investering i pakkeudstyr som regel kan skabe en markant gevinst, siger Alex Rasmussen, chef for SCA Packaging Pakkesystemer.

– Således er vi f.eks. eksperter i at optimere papkonstruktionerne, så materialeforbruget minimeres.

– Endvidere vil en pakkelløsning ofte resultere i lavere pakkeomkostninger, enten i form af mindre lønomkostninger eller færre bearbejdningsprocesser. Samtidig vil en automatisering typisk give en hurtigere gennemløbstid pr. produkt, og dermed altså give en kapacitetsforøgelse.

– Endelig vil en automatisering som regel betyde en væsentligt forbedret ergonomi, fordi de monotone EGA-bevægelser kan afskaffes, påpeger han.

Bredt produktsortiment
SCA Pakkesystemer har et bredt sortiment af pakkesystemer, der spænder helt fra den lille manuelle pakke-maskine, over de store avancerede, fuldautomatiske pakkelinier med integrerede fødesystemer og efterbehandling, og til løsninger baseret på robotter, der giver en enestående fleksibilitet i produktionen.

Robotter er f.eks. oplagte til palleteringsopgaver eller ilægning/fratagning, og robotpakning kan udbygges med visionssystemer til orientering af produkterne etc.

– De enkelte løsninger udvikles i tæt samarbejde med vores kunder, og bliver dermed skræddersyede, så de opfylder den enkelte kundes behov, understreger Alex Rasmussen.

Systemerne designes med basis i et bredt sortiment af testede og afprøvede kvalitetsmaskiner - heriblandt bakkerejsere, kartonrejsere, krympeudstyr, wrap-around enheder, jig-systemer, palleterings- og transportudstyr m.m.

– Vores store styrke er, at vi

kan løse enhver opgave, vi bliver stillet - uanset størrelse. Erfaringen og kompetencen til at løfte opgaverne er resultatet af mange års intensivt arbejde inden for både food og non-food - fra mejeri til møbelindustri.

Det optimale samspil

– Endelig er vi i den unikke situation at være i familie med en af markedet førende emballageleverandører. I princippet er det to vidt forskellige produktionsspecialer at fremstille hhv. emballager og pakkesystemer, men i en automatiseret emballeringsproces er emballagen afhængig af pakkemaskinen og omvendt, og derfor bør de to elementer også være udviklet optimalt til hinanden.

– Med to forskellige leverandører kan kunden havne i en slags „ingenmandsland“, hvor det kan være vanskeligt at placere ansvaret for, at løsningen ikke fungerer optimalt. Det sker ikke hos SCA Packaging, hvor vore løsninger udvikles til hinanden i et stærkt samarbejde mellem vore emballage- og pakkemaskinekonstruktører, understreger Alex Rasmussen.



Robota

11 robotter har overtaget det ensidigt gentagne arbejde hos Sæby Fiskeindustri på tre fuldautomatiske pakkelinier fra SCA Pakkesystemer.

Sæby Fiskeindustri producerer makrel på dåse i en række forskellige varianter, der for norges vedkommende pakkes direkte i en papemballage, der bl.a. fungerer som displayemballage ude i supermarkederne. Men en meget stor del af dåserne bliver pakket i den velkendte røde krympefolie, f.eks. tre ad gangen. Og denne pakning foregik tidligere manuelt.

Ville ikke acceptere arbejdsskader

Når dåserne kom ud til pakkeriet, stod en række medarbejdere og flyttede dem over på indløbsbanen til

SCA Pakkesystemer har udviklet et nyt modulopbygget koncept til fuldautomatisk pakning af produkter i todelte yderemballager.

– Detailhandlen har gennem de seneste år stillet stadig større krav til fleksibiliteten i produktions- og leveringsfaserne hos deres leverandører, og ganske som Division Bølgepaps emballageudviklere kan vi notere markante ændringer i kravene til emballagerne, og dermed også til de pakkesystemer, der skal håndtere de nye emballagetyper, som er på hastig fremmarch, - ikke mindst i discountsegmentet, siger salgsleder Allan Bendix fra SCA Packaging Denmarks Division Pakkesystemer.

– Butikkernes krav til det, der ofte vil være kombinerede transport- og displayemballager, omfatter bl.a. en god stablingssevne, at de kan åbnes uden brug af kniv og derefter se pæne ud, at de giver en optimal facing-/displayeksponering samt at de er lette at bortskaffe.

Disse krav vil ofte betyde, at butikkerne foretrækker todelte yderemballager, primært udformet som displaybakker med et indvendigt løst låg eller et udvendigt punktlimet låg.

Kræver ny pakketeknik

– Den hidtidige pakketeknologi, har ikke været gearret til at håndtere den type emballager, men for at give producenterne mulighed for at imødekomme de nye krav,



Salgsleder Allan Bendix fra SCAs Division Pakkesystemer ved den nyudviklede maskine, der kan pakke i bund/lågløsninger.

Automatisk pakning i fremtidens emballager

har SCA Pakkesystemer nu udviklet et modulopbygget standardkoncept til fuldautomatisk pakning af produkter i låg/bund-løsninger, oplyser Allan Bendix.

SCA Pakkesystemers nye pakkekoncept består af en række standardmoduler, herunder en modulopbygget Pick & Place fyldeenhed i form af en tophængt ABB flexpicker robot med integreret visionsystem til detekte-

ring, orientering og ilægning af produkter i den rejste bakke. Til påsætning af låg benyttes en modulopbygget standardcelle baseret på en 6-akset ABB industrirobot til plukning, foldning og påsætning af låg. Cellen kan både påføre indvendige ulimede låg samt udvendige limede låg. På bakker med limede låg fører robotten først låg-arket forbi en limpistol, hvor limen påføres, og derefter foldes låget og

limes på bakken. Dertil kommer en servodrevet bakke-rejser, en servodrevet indexbane til bakketilførsel samt standard båndtransportører til produkttilførsel.

Flere funktioner

Allan Bendix beskriver forløbet gennem den nye pakkelinie: – Fra bakkerejseren føres de limede og rejste bakker frem på indextransportøren, der er forsynet med integreret tracking-

kontrol, således at robotens hastighed synkroniseres med indexbanens hastighed.

– Under transporten kan bakkerne evt. skråtstilles, således at fyldningen af dem kan foregå fra enden. Det kan være praktisk til displayemballager, hvor produkterne efterfølgende skal rejses på højkant i emballagen for at opnå den bedste facing, påpeger han. – Produkterne bliver tilført på et bånd med

høj friktion, så deres position fastholdes under hele transporten.

– Ved indløb i robotcellen er hver enkelt produkts placering og orientering blevet aflæst af visionsystemet, der efterfølgende plukker produkterne fra båndet, orienterer dem og placerer dem i bakken i det forud definerede pakkemønster.

– Robotcellen kan også anvendes til miks af flere produktvarianter i samme bakke. Varianterne kan enten fremføres til robotcellen på flere adskilte tilførselsbaner eller udsorteres fra én bane via visionsystemet, og derefter placeres i forud definerede mønstre i bakken.

Moduler efter behov

– Hver enkelt robotcelle kan, afhængigt af produkt, håndtere op til 80 produkter/min., og da systemet består af standardmoduler, kan disse sammensættes efter behov, indtil den ønskede kapacitet er opnået, pointerer han.

– Efter at bakken er blevet fyldt med produkter, transporteres den videre frem mod enheden til påsætning af låg, hvor der kan påsættes både ulimede indvendige låg eller limede indvendige låg.

– Systemet er således meget fleksibelt og kan hurtigt omstilles til andre produktformater. Og skulle man ønske det, kan det med nogle få tilpasninger ændres til at kunne pakke i andre emballagetyper, som f.eks. foldekasser, siger Allan Bendix.

anlæg afskaffer EGA

krympeanlægget. Efterfølgende stod endnu nogle medarbejdere for at anbringe de krympede dåser i kasser eller på paller, og den proces tog Sæby Fiskeindustri sidste år skridt til at få automatiseret. Det var dog ikke i den hensigt at spare medarbejdere, og faktisk er der ingen på virksomheden, som har mistet sit arbejde på baggrund af automatiseringen.

– De linier, som i dag er ændret til fuldautomatiske linier, var vores ældste, og der var både uhensigtsmæssige arbejdsstillinger og tunge løft ved dem. Det kunne give arbejdsskader, som vi ikke ønskede at acceptere, siger Sæby Fiskeindustri tekniske chef, Niels Bak.

Begyndte med sorteringen
SCA Pakkesystemer fik opgaven med at automatisere denne pakkeproces.

Projektleder Henrik Sørensen fortæller: – Det begyndte med en testopstilling af et sorteringsanlæg i pakkeriet, idet vi undersøgte, om vi kunne løse den del af opgaven på en tilfredsstillende måde. Og det endte med det største robotanlæg, vi til dato har leveret, målt på antallet af robotter.

Hos Sæby Fiskeindustri har man ikke et stort antal dåsestørrelser, men til gengæld viste det sig, at der faktisk var mange forskellige krav fra Sæby's kunder til pakningen. Der var tale om forskellige krav til pallestørrelsen, antal lag, kassestørrelser, folieomvikling, placeringen af etiketterne o.s.v.

Robotter er fleksible

– Flexibilitet var altså helt afgørende, siger Henrik Sørensen, – og det er netop, hvad robotter er særdeles velegnede til, det kræver

blot, at man får lagt alle de ønskede pakkeprogrammer ind i programmeringen. I Sæby's tilfælde kom vi op på ca. 40 forskellige.

Det endelige anlæg med tre pakkelinier og 11 robotter dækker over to store robotter - én robot, der sikrer, at alle pakkelinierne bliver forsynet med enten ½, ¼ paller eller kasser og én, der sørger for palleteringen af fyldte kasser.

Dernæst kommer seks små såkaldte turbotter. De er ganske små, men kan til gengæld køre meget hurtigt. Der er to turbotter til hver pakkelinie. Deres arbejde er at danne det mønster, som hvert lag dåser skal lægges i. Efterfølgende står der en robot for hver linie, der henter produktlaget og placerer det enten på paller eller i kasser, ligeledes sørger robotten for at hente

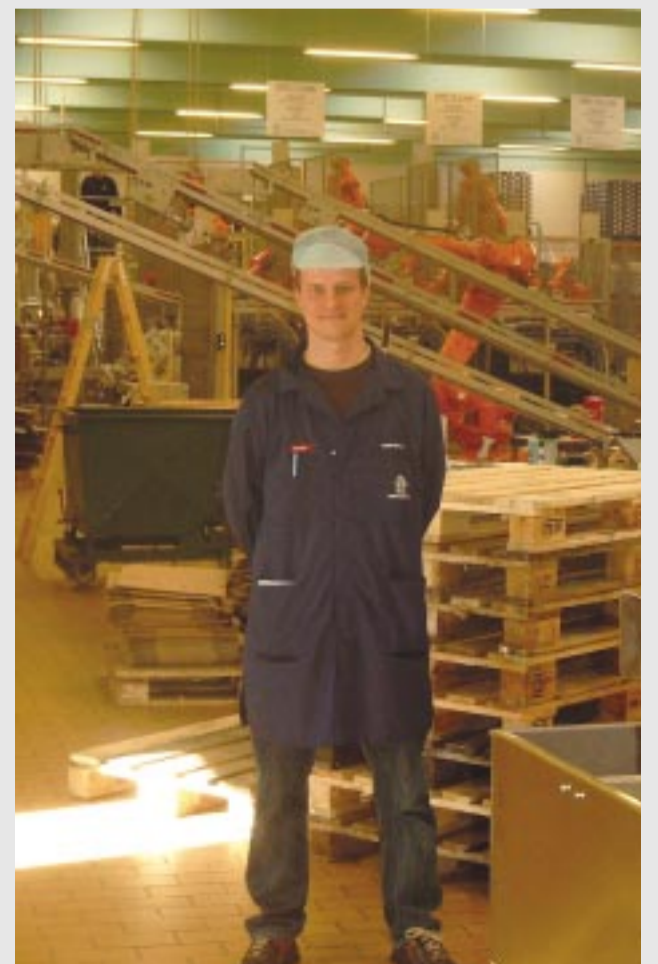
Henrik Sørensen fra SCA Pakkesystemer ved anlægget hos Sæby Fiskeindustri.

bundpap og mellemlægspap. Sidste led er palleteringsrobotten.

Ud over selve de 11 robotter, er anlægget også udstyret med en stor folievikler med en automat til topfolie, og en transfervogn, der kan hente paller fra det gamle pakkeanlæg, som stadig står i hallen, og som håndterer nogle specielle størrelser paller og displayemballager.

Kapaciteten er øget

– Sæby Fiskeindustri har opnået en markant kapacitetsforøgelse på cirka 60-70% i forhold til det antal dåser, som de ansatte kunne klare via det manuelle system, siger Henrik Sørensen. – Tillige er systemet fremtidssikret, bl.a. ved at man har valgt de små turbotter, der kan køre meget hurtigt, - så anlægget kan, hvis der er behov for det, sagtens speedes op.



Fælleseuropæiske kompetencer og faciliteter

En af fordelene ved at være en del af en stor international virksomhed som SCA er, at der er kræfter til at udvikle nye kompetenceområder til glæde for vores kunder, medarbejdere og SCA's egen konkurrencekraft.

I SCA Packaging Denmark søger vi aktivt at drage fordel af de mange kompetencer der er til rådighed i SCA koncernen. Her på bagsiden har vi prøvet at synliggøre nogle af disse fælles kompetencer og faciliteter.

Mange af vore danske medarbejdere indgår aktivt i SCA's internationale netværk og kompetencecentre. Vi søger derigennem at bidrage til SCAs langsigtede udvikling samtidig med, at vi på kort sigt får værdi af samarbejdet.

SCA R&D

SCA Packaging Research, der ligger i Sundsvall, 400 km nord for Stockholm, udfører strategisk R&D inden for forretningsområdet SCA Packaging. Der er 30 personer ansat i to divisioner: hhv. R&D, som fokuserer på strategisk forskning hovedsagelig for bølgepapdelen, og *Containerboard Process Development*, CPD, som arbejder med procesudvikling for SCA Containerboard.

– SCA Packaging Research forsker i områder som nye materialer, ny bølgepapteknologi, papir-



teknologi, emballageegen-skaber, herunder konstruk-tion, styrke- og trykegen-skaber, kvalitetssikring, produktsikkerhed, forsyningskæden, og så fore-tager vi avancerede labora-torieprøvninger, siger Senior Project Manager Ragnhild Dölling.

Den lærende organisation

– I en stor organisation som SCA Packaging Europas er det naturligvis oplagt, at vi gør brug af resultaterne i de enkelte enheder og regioner til at lære af hinanden og dermed at optimere vores samlede konkurrenceevne, siger projektingeniør Anders Glud. – Og det gør vi ved hjælp af processer som f.eks. „Eurobest“, „Best Practice“ og „Impact“, der praktiseres for alle SCA Packaging Corrugated produktionsenheder i de fem europæiske regioner.

– I Eurobest sætter enhederne deres egne mål for produktionsforbedring på deres forskellige maskiner i

det kommende år, og i den forbindelse definerer de også den planlægning og de handlinger, der er nødvendige for at nå målene. Løbende gennem året vurderes de opnåede resultater så op mod den oprindelige målsætning, og nødvendige yderligere tiltag opstartes. Siden indførelsen for ni år siden har Eurobest-processen udviklet sig til at være en af de vigtigste metoder for SCA Packaging til at gennemføre produktivitetsoptimeringer og omkostningsforbedringer.

– Med Best Practice går vi skridtet videre og kigger på, i hvilke enheder de bedste resultater ligger. Det måler vi ved hjælp af en beregning af

„Achievement Ratio“, som tager højde for de konditioner, på hvilke resultatet er opnået. Det kan f.eks. handle om seriestørrelser, opstillingstid, hastighed på maskinen, uplanlagte stop etc. Derved kan man „nulstille“ forskellige konditioner, og tallene kan dermed anvendes til at vurdere forskellige enheder op imod hinanden. Men også stadig til at måle den forbedring, man totalt set opnår i forhold til tidligere år, i en størrelse som kombinerer alle vigtige data.

– Impact 2005 er en proces, hvor de enkelte produktionsenheders „performance“ vurderes, både på produktion og supply chain, og sammenholdt med Best Practice

fremkommer mulighederne for de enkelte produktionssteder, der derefter sætter mål for de enkelte processer. Erfaringerne fra de steder med Best Practice bringes videre til de øvrige produktionssteder og dermed bliver det en lærende organisation, forklarer Anders Glud.



e-Services by SCA

I løbet af de sidste to år har SCA Packagings e-Business team med succes installeret mere end 50 e-Services, der forbinder SCA Packaging fabrikker og deres kunder over hele Europa. Installationen af

SCA e-solutions som SMART, CART, DART og INTER-ACT by SCA har vist, at en dybtgående forståelse af kundens forsyningskæde, er af vital betydning for succesfuld e-Business. Derfor er alle SCA Packagings e-Business værktøjer også blevet integreret, så man kan tilbyde kunderne en omfattende pakke med løsninger til styring af e-Supply Chain på en endnu mere effektiv måde.

e-Supply Chain i aktion

– Når en kunde foretager en forespørgsel, kan designerne både hos kunden og hos SCA Packaging f.eks. arbej-

de sammen ved at anvende designværktøjet DART by SCA, som reducerer tidsforbruget og forhindrer misforståelser i hele design- og udviklingsprocessen, forklarer global Account Manager hos SCA, Arnout van Leersum.

Med online ordrebestillingsværktøjet CART by SCA, kan kunden logge på og afgive en ordre, mens han samtidig kan følge status og få et klart overblik over leveringstiden.

– Ved at anvende SMART by SCA, kan vi på eget initiativ matche vores produktion og



levering med kundens produktionsplanlægning og lagerbeholdning for at sikre korrekte og rettidige leverancer af produkter. Dette forbedrer forsyningskædens gennemsigtighed i begge ender, forklarer eSupply Chain Manager Eva Hansson.

Paneuropæisk og global service

– SCA Packaging har en unik global dækning, og dermed mulighed for at implementere nye globale emballagekoncepter for paneuropæiske eller globale kunder. Processen foregår via de nationale salgs- og designorganisationer, som er ansvarlige for modtagelse og effektivering af ordrer, levering, service samt vedligeholdelse af lokale kundeheder, siger salgsdirektør ved SCA Packaging Danmarks Division Bølgepap, Erik B. Christensen.

– Vi stræber efter at kunne understøtte vore internationale kunder bl.a. ved at sikre dem den samme *corporate identity* over hele verden.



SAP Team på arbejde i Grenaa

– Seks uger før „go live“ rykke-

de SAP teamet ind på fabrikken i Grenaa. De kommer direkte fra Stevnstrup og Taulov fabrikkerne, hvor de nye styresystemer netop er blevet indført. Selve sammensætningen af SAP Teamet viser på bedste måde, hvordan SCA arbejder på tværs af nationaliteter. Danskere, svenskere, belgiere, franskmænd, tyskere, indere og - ja, mennesker fra mange lande samarbejder i dette projekt.

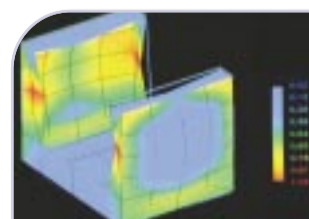
– I SCAs Business Information Warehouse samler vi informationer fra alle vore forretninger i Europa. Det gør det nemt at sammenligne på tværs af fabrikker og at kombinere informationer fra forskellige systemer i én analyse fortæller Filip Quintelier, der er FICO Consultant, og som netop nu bistår den danske organisation med opbygning af de nye informationssystemer.



Udvikling har højeste prioritet

– For bedre at kunne tilgodese kundernes stadigt stigende krav om innovative og effektive emballageløsninger, skal vigtigheden af konstruktion og design anerkendes. Vore designteams har fået højeste prioritet. Vi har lært at tænke i koncepter, og at give vores designere det nødvendige frie rum til at udvikle deres

fulde kreativitet. Designere og salgsstyrken arbejder tæt sammen, og i Norden har vi for nylig lanceret et koncept med 'Designcentre', hvor vi har mulighed for at præsentere vores samlede produkt-palet og samtidig komme i dialog med kunden, siger Magnus Renman, der er Product Development Manager i Nordic Region.



Unikke designredskaber

SCA Packaging har mere end 250 designere/konstruktører i Europa, og de har en række unikke e-værktøjer til rådighed. Således udviklede et team af erfarne designere allerede i 1996 den såkaldte Midas-applikation, som alle SCAs konstruktører/designere har adgang til via Intranettet. I dag er Midas stadig "køgebogen" med opskrifter og anvisninger for SCA Packagings designere.

Indholdet vokser dagligt, og i øjeblikket rummer den mere end 1.000 designs.

Og i 2004 udviklede Box Mechanics Team hos SCA Packaging R&D „SAM“ (Strength Assimilator Module), der er bedre end al anden software til beregning af emballagestyrker og korrekt valg af bølgepapkvaliteter. Illustrationen viser SAM i funktion.